

← Adınızı soyadınızı giriniz

Tez kabul edildikten sonra yapılan **sabit ciltte sırt yazısı**bu şablona göre yazılacak. Yazılar tek satır olacak  
Cilt sırtı yazıların yönü yukarıdanaşağıya  
(sol yandaki gibi) olacak .



← Tez, Yüksek Lisans'sa, YÜKSEK LİSANS TEZİ;  
Doktora ise DOKTORA TEZİ ifadesi kalacak

← Tez Sınavının yapılacağı yılı yazınız

**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE  
UYGULANAN SPOR YÖNETİM MODELLERİNİN  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**ŞENİZ PARLAKKILIÇ**

**DANIŞMAN  
DOÇ. DR. BİLGE DONUK**

**SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
SPOR YÖNETİCİLİĞİ PROGRAMI**

**İSTANBUL-2016**

**TEZ ONAYI****YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI**

İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Spor Yönetim Bilimleri Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans öğrencisi Şeniz PARLAKKILIÇ tarafından Doç. Dr. Bilge DONUK'un danışmanlığında hazırlanan "AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE UYGULANAN SPOR YÖNETİM MODELLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ AÇISINDAN İNCELENMESİ" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 29/06/2016 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Başkanı**

Doç. Dr. Bilge DONUK

İstanbul Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi  
Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı**Jüri-Danışman**

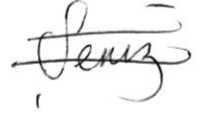
Doç. Dr. Bilge DONUK

İstanbul Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi  
Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı**Jüri**Yrd. Doç. Dr. S. Bora ÇAVUŞOĞLU  
İstanbul Üniversitesi, Spor Bilimleri Fak.  
Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı**Jüri**Yrd. Doç. Dr. A. Nusret BULGURCUOĞLU  
İstanbul Esenyurt Üniversitesi,  
Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu

**BEYAN**

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmayla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

Şeniz PARLAKKILIÇ



## İTHAF

Değerli hocam Doç. Dr. Bilge DONUK'a ve Aileme ithaf ediyorum

## TEŞEKKÜR

İlk olarak, bilgi ve deneyimiyle hep yol gösterici olan, desteğini esirgemeyen, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek aldığım, öğrencisi olmaktan mutluluk duyduğum tez danışmanım, değerli hocam Sayın Doç. Dr. Bilge DONUK’a,

Dört yıllık lisans ve devamındaki yüksek lisans sürecim de bilgi ve deneyimiyle yanımda olan değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU’na,

Değerli bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan ve bu süreçte desteğini esirgemeyen değerli hocam Sayın Doç. Dr. Rıdvan EKMEKÇİ’ye,

Akademik bilgileri ile daima bana destek olan değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Duygu Harmandar DEMİREL ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet DEMİREL’e,

Tezimi tamamlamam için kendi işlerini bile önemsemeden bana yardımcı olan, hayatım boyunca yanımda olmasını istediğim ve her konuda nazımı bıkmadan çeken değerli hocam Arş. Gör. Utku IŞIK’a,

Güzel enerjisi ile hep yanımda olan ve akademik hayatta birlikte dirsek çürütmekten mutluluk duyacağım sevgili arkadaşım Emrah SERDAR’a,

Beni hiçbir zaman yalnız bırakmıcağını bildiğim değerli dostlarıma,

Ve son olarak hayatımın her aşamasında bana destek olan başta ANNEM olmak üzere canım aileme,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım....

## İÇİNDEKİLER

|                                                                            |      |
|----------------------------------------------------------------------------|------|
| TEZ ONAYI .....                                                            | II   |
| BEYAN.....                                                                 | III  |
| İTHAF.....                                                                 | IV   |
| TEŞEKKÜR .....                                                             | V    |
| İÇİNDEKİLER .....                                                          | VI   |
| TABLolar LİSTESİ.....                                                      | VIII |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                                     | IX   |
| GRAFİKLER LİSTESİ .....                                                    | X    |
| ÖZET .....                                                                 | XI   |
| ABSTRACT .....                                                             | XII  |
| 1. GİRİŞ VE AMAÇ.....                                                      | 1    |
| 2. GENELBİLGİLER .....                                                     | 3    |
| 2.1.SPOR YÖNETİMİ.....                                                     | 5    |
| 2.1.1.Spor Yönetiminin Tanımı.....                                         | 5    |
| 2.1.2.Spor Yönetiminin Amacı ve Kapsamı.....                               | 6    |
| 2.1.3.Spor Yönetiminin Alanları .....                                      | 7    |
| 2.1.4.Spor Yönetiminin Görevleri .....                                     | 9    |
| 2.2.DÜNYA'DAKİ SPOR YÖNETİMİ (MODELLERİ) .....                             | 10   |
| 2.2.1.Türkiye'deki Spor Yönetimi.....                                      | 10   |
| 2.2.2.Avrupa'da Spor Yönetimi .....                                        | 12   |
| 2.2.3.Avustralya'daki Spor Yönetimi.....                                   | 15   |
| 2.2.4.Amerika'daki Spor Yönetimi .....                                     | 18   |
| 2.2.4.1.ABD'deki Spor Yönetim Anlayışının Değerlendirilmesi (Analizi)..... | 21   |
| 2.2.4.2. Üniversite'lerdeki Spor Yönetimi Anlayışı (Modelleri) .....       | 22   |
| 2.2.4.3. Özel Kuruluşlardaki Spor Yönetimi Anlayışı (Modelleri) .....      | 24   |
| 2.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....                                             | 26   |
| 2.3.1.Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Tarihçesi.....                           | 27   |
| 2.3.2.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Yararları .....                    | 28   |
| 2.3.3.Örgüt Kültürünün Önemi .....                                         | 28   |

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.4.Örgüt Kültürünün Unsurları.....                                                                             | 30 |
| 2.4.SPOR ÖRGÜTLERİ AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....                                                                  | 32 |
| 3. GEREÇ VEYÖNTEM.....                                                                                            | 34 |
| 4. BULGULAR.....                                                                                                  | 36 |
| 4.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması Sonuçları .....                                 | 36 |
| 4.2. Betimsel ve Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları .....                                                           | 41 |
| 4.2.1 Katılımcılarının Cinsiyetlerinin Dağılımları.....                                                           | 41 |
| 4.2.2. Katılımcıların Görev Yaptıkları Kuruma Göre Dağılımları .....                                              | 41 |
| 4.2.3. Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurumda Çalışma Yılları Dağılımı.....                                      | 42 |
| 4.2.4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları .....                  | 42 |
| 4.2.5. Katılımcıların Kurumlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları .....                     | 44 |
| 4.2.6. Katılımcıların Kurumlarında Çalıştıkları Yıllara Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının ANOVA Sonuçları ..... | 45 |
| 5. TARTIŞMA .....                                                                                                 | 47 |
| 6. KAYNAKLAR.....                                                                                                 | 51 |
| EKLER .....                                                                                                       | 55 |
| Ek 1. Organization Culture Org. Survey .....                                                                      | 55 |
| ÖZGEÇMİŞ.....                                                                                                     | 56 |

**TABLÖLAR LİSTESİ**

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1: Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Dilsel Eşdeğerlik Bulguları .....                                                 | 36 |
| Tablo 2: Örgüt Kültürü Ölçeği Madde Yükleri ... ..                                                                  | 38 |
| Tablo 3: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktörleri Arası Korelasyon Katsayıları .....                                         | 39 |
| Tablo 4: Model Uyum Değerleri .....                                                                                 | 40 |
| Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları .....                  | 43 |
| Tablo 6: Katılımcıların Kruılarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları .....                      | 45 |
| Tablo 7: Katılımcıların Kurumlarında Çalıştıkları Yıllara Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının ANOVA Sonuçları ..... | 46 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Yönetim Modeli.....  | 12 |
| Şekil 2: İngiltere’nin Spor Yönetim Şeması.....              | 15 |
| Şekil 3: Avustralya Spor Komisyonu Yapısı.....               | 17 |
| Şekil 4: Avustralya Spor Ens. Yapısı .....                   | 17 |
| Şekil 5: Üniversite’lerdeki Spor Yönetimi Modeli.....        | 23 |
| Şekil 6: Özel Kuruluşlar’ın Spor Yönetim Modelleri.....      | 25 |
| Şekil 7: Modele ilikin path diyagramı ve faktör yükleri..... | 40 |



## GRAFİKLER LİSTESİ

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafik 1: Çalışmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları .....                                     | 41 |
| Grafik 2: Katılımcıların Görev Yaptıkları Kuruma Göre Dağılımları .....                                              | 41 |
| Grafik 3: Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurumda Çalışma Yılları Dağılımı .....                                     | 42 |
| Grafik 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları .....                  | 42 |
| Grafik 5: Katılımcıların Kurumlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları .....                     | 44 |
| Grafik 6: Katılımcıların Kurumlarında Çalıştıkları Yıllara Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının ANOVA Sonuçları ..... | 45 |

## ÖZET

Parlakkılıç, Ş. (2016). Amerika Birleşik Devletleri'nde Uygulanan Spor Yönetim Modellerinin Örgüt Kültürü Açısından İncelenmesi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri ABD. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Çağdaş spor yönetiminin doğuş yeri olarak kabul edilen ve Dünya sıralamasında spor endüstrisi üzerine en fazla para harcayan ülke olan Amerika Birleşik Devletleri'nin çok karmaşık ve süreklilik gösteren spor yönetim anlayışı mevcuttur. Bu mevcut yapının dinamiklerini çözmek ve ABD'de de spor sektörü içerisinde çalışan bireylerin örgüt içi davranışlarını, örgüt kültürü anlayışlarını anlayabilmek ve farklı yapılarla yönetilen bireylerin örgüt kültürü farklılıklarını anlamak ABD spor yönetimi hakkında çıkarımlar yapmamızı sağlayacaktır. Çalışma dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci bölümde; ABD'nin spor yönetim anlayışları incelenmiş, 2 farklı kurum içerisindeki spor yönetim süreçleri hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde; araştırmada kullanılan yöntem ve değerlendirmede kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırma sonuçlarının analizleri ve elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Dördüncü bölümde ise bulgular ve öneriler sunulmuştur. Araştırmamıza toplamda 122 spor yönetici katılmıştır. Araştırmaya katılan spor yöneticilerine kimisine yüzyüze ulaşılarak, kimisine de internet ortamında ölçek formları doldurtularak ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların soruları net bir şekilde anlayabilmesi için araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde yerleşmiş olan çok çeşitli spor yönetim modelleri mevcuttur. Bu çalışmada Amerikan spor yönetimine yön veren iki farklı kurum içerisindeki spor yöneticilerini çalışmaya dahil edilmiştir. Bunlardan ilki California Eyaletinde bulunan 3 farklı üniversite (University of California, San Diego; San Diego State University; University of San Diego) (N=66), bir diğeri ise yine California eyaleti içerisinde yer alan özel spor kuruluşlarıdır (Point Loma Sport Club, Pasific Beach Crossfit) (N=56). Ölçeğin orjinal şekli Türkçe olarak geliştirilmiş ve örneklem grubumuz İngilizce konuşan bireylerden oluştuğu için araştırmanın 1. aşamasında ölçek İngilizce çevirilerek geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. 2. aşamada ise 1. Aşamadaki sonuçlar doğrultusunda analizler yapılmıştır. Sonuç olarak; Üniversite spor örgütlerinde çalışan bireyler özel spor örgütlerinde çalışan spor yöneticilerine göre anlamlı düzeyde daha yüksek örgüt kültürüne sahiptirler. Cinsiyet ve çalışma yılı açısından ise anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Amerika Birleşik Devletleri, Spor Yönetim Modelleri

## ABSTRACT

Parlakkılıç, Ş. (2016). Analysis of Organizational Culture Perspective Applied Sport Management Models in the United States. İstanbul University Health Sciences Institute, Sports Management discipline. Master Thesis. İstanbul.

Contemporary sport management and the sports industry is accepted as the place of Nativity in the world rankings, which is the country that spends the most money on sports management are available in the United States of America is very complex and ongoing. Solve this within the existing structure and the dynamics of the sports industry in the United States who are working on the behaviour of individuals within the organisation, organizational culture understanding organizational culture differences and understand different structures managed with their understanding of sports management will enable us to make inferences about individuals. The study consists of four phases. In the first chapter, examined the management approach of the United States and 2 different sports in the institution are given information about sports management processes. The second chapter are given information about the research methods statistical methods used in the evaluation. In the third chapter, the analysis of the research results and the results obtained are presented. In the fourth chapter, the findings and recommendations are presented. Our research in total, 122 sports administrator participated. The study reached some of the managers in person to sports by some people in the internet forms of scale have been achieved. The questions of the research participants by the researcher to clearly understand the required disclosures have been made. The United States who have settled in various sports management models are available. In this study, two different American Sports managers sports management guiding institutions were included in the study. The first of these is located in the state of California, from 3 different universities (University of California, San Diego; San Diego State University; University of San Diego) (N=66), and again a third which is located within the state of California private sport organizations (Sport Club point Loma, Pacific Beach crossfit) (N=56) The original shape of the scale in Turkish and English speaking individuals has been developed as our sample group for this to occur research 1. the English also transformed the stage of the scale, reliability and validity studies. 2. Stage 1. The stage, reviewed the analysis of the results. As a result, the University's work in sport organizations sport organizations private individuals who have the organizational culture was significantly higher than that of the executives working in sports. In terms of gender and year of study, significant differences has not found.

**Key Words:** Organizational culture; United States of America; Sports Management Models

## 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Son 50 yıl içerisinde hızla gelişmekte olan ve Dünya enstitüleri arasında ilk 10'daki yerini koruyan Spor Endüstrisi ve bu endüstrinin nasıl yönetildiği; sporun yıl içerisindeki cirosu dikkate alındığında üzerinde önemle durulması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği üzere spor çok geniş ve sınırları olmayan bir süreçtir. Bu süreci etkileyen de birden fazla faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri olan sporun yönetimi ve yönlendirilmesi araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenen konular haline gelmiştir.

Çağdaş spor yönetiminin doğuş yeri olarak kabul edilen ve Dünya sıralamasında spor endüstrisi üzerine en fazla para harcayan ülke olan Amerika Birleşik Devletleri'nin çok karmaşık ve süreklilik gösteren spor yönetim anlayışı mevcuttur. Bu mevcut yapının dinamiklerini çözmek ve ABD'de de spor sektörü içerisinde çalışan bireylerin örgüt içi davranışlarını, örgüt kültürü anlayışlarını anlayabilmek ve farklı yapılarla yönetilen bireylerin örgüt kültürü farklılıklarını anlamak ABD spor yönetimi hakkında çıkarımlar yapmamızı sağlayacaktır.

Bir organizasyonun başarıya ulaşmasındaki en temel kriter örgütün tamamının belirli bir hedef doğrultusunda düzgün bir şekilde yöneltmesinden geçmektedir. Bu yöneltmenin çeşidini organizasyonun nasıl yönetildiği etkilemekte ancak yönetim çeşidinin dışında sporun çok değişken bir süreç olmasından dolayı başka faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörlerin en başında ise örgüt içindeki kültürün yapısı gelmektedir.

Bir örgütün var olabilmesi için yönetimin var olması gerekir. Bir örgütte çalışmak, ona üye olmak, ilgilenmek; yönetsel bir çevrede çalışabilmektir. Bu iki sözcük birbirinin tamamlayıcısıdır. Örgüt, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki bir işlevdir. Örgüt bir anatomi ise, yönetim bir fizyolojidir. Bunlardan biri olmazsa diğeri boşlukta kalır ve varlığını sürdüremez. Örgüt durağan ve kararlı bir kalıp ise, yönetim dinamik ve hareketli bir işlevdir (1). Yönetim işlevi, insan ögesini içeren ve yöneten ile yönetilenin farklı statü ve sorumluluk sahibi olduğu ve ilişki kurmayı gerektiren bir özellik göstermektedir (2).

Günümüzde spor ile ilgilenen tüm organizasyonlar doğru yönetim şekillerini belirleyerek bu yönetim modelini süreklilik haline getirme çabası içerisinde. Her örgüt için tek bir yönetim yapısından bahsetmemiz ise mümkün değildir. Yönetimin kararlarını ve şeklini etkileyen birçok faktör vardır, ancak bunlardan en somut olarak karşımıza çıkan faktör kişinin kendisidir. Buradaki kişi hem yöneten hem de yönetilendir. Kişilerin genel karakteri örgütün genel karakterini yani örgütün kültürünü etkilemektedir. Örgütün kültürü ise yönetimi ve organizasyonun genel başarısını etkilemektedir.

Çağdaş spor yönetiminin doğduğu ve Dünya’da en gelişmiş olduğu yer olan Amerika Birleşik Devletlerinde’ki farklı yönetim yapılarını ve bu yönetim anlayışı içerisindeki spor yöneticilerinin örgüt kültürlerini araştırmak amacı ile yapılan bu çalışma içerisinde Türkiye’deki ve Dünya’daki spor yönetim anlayışları hakkında da bilgiler sunulacaktır. 2 farklı kurumda, 2 farklı yönetim anlayışı ile yönetilen ve ABD içerisinde organize olmuş spor organizasyonlarının yöneticilerine araştırma hakkında bilgi verilmiş ve örgüt kültürü ile ilgili görüşlerini anlayabilmek amacı ile bir ölçek kullanılarak veriler toparlanmıştır.

Çalışma dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci bölümde; ABD’nin spor yönetim anlayışları incelenmiş, 2 farklı kurum içerisindeki spor yönetim süreçleri hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde; araştırmada kullanılan yöntem ve değerlendirmede kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırma sonuçlarının analizleri ve elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Dördüncü bölümde ise bulgular ve öneriler sunulmuştur.

## 2. GENELBİLGİLER

Tarihten günümüze kadar yönetim ve yönetim süreçleri gündelik yaşamın bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk çağlardan bu yana iki kişinin bir araya geldiği her örgüt bir yönetici ve bir yönetilene ihtiyaç duymuştur. İlkel topluluklarda başta gündelik faaliyetleri sürdürmek için (avlanmak, barınmak) daha sonraları başka topluluklar üzerinde hakimiyet kurmak için en sonunda da boş zamanları etkin bir şekilde değerlendirebilmek için toplumlar bir yöneticiye ihtiyaç duymuştur.

Spor da, sporun değişken ve sürekli yapısından dolayı her endüstri ve işletme gibi yönetilmeye ihtiyaç duymuştur. İhtiyaç duyulan bu süreç içerisinde spor diğer endüstrilerden ayrılmıştır; çünkü spor içerisinde sürekli değişen bir çok faktör vardır. Yeni sporların ortaya çıkışı, spor taraftarlığının değişimi, spor kültürünün farklılaşması, spor ürünlerindeki değişimler, spor pazarlamasındaki yenilikler spor yönetiminin de değişmesine neden olmaktadır. Spor tüketicisinin başarı karşısında spor ürününü almaya yönelik davranışları spor yöneticilerinin; “takımlarının daha fazla maddi kazanç sağlaması için daha fazla başarının gelmesi gerektiği” görüşünü anlamasıyla yönetim anlayışları farklılaşmaya başlamıştır (3).

Günümüzde spor eğitimi alanında tam anlamıyla bir "spor yönetimi parlaması" yaşanmaktadır. Son yıllarda, bilimi enstitülerin yanı sıra işletme yüksekokullar/fakültelerinde de, bu alanda mezunlar veren çok sayıda eğitim programı yürürlüğe girmiştir. Aynı şekilde, ilgili eğitim programlarına kaydolun öğrencilerin sayısı çarpıcı artış oranları ile aşırı hızlı bir tempoda artmaktadır. Spor yönetimi dalındaki çok sayıda kulüp şeklinde örgütlenmiş, ticari eğitim ve öğretim olanakları da hesaba katılacak olursa, günümüzde spor biliminde potansiyel mesleki alan olarak daha fazla anlam taşıyan başka bir alan yok gibidir. Bu gelişimlere rağmen "Spor Yönetimi" oldukça yeni bir disiplindir. Hatta birkaç yıl önce "Spor Yönetimi" terimi "tartışmalı" olarak tanımlanmıştır, zira spor yönetimi biliminde "sporun nasıl yönetileceğinden ziyade spor sunulan kuruluşlardaki ekonomik sorunların üstesinden gelmenin " önemli olduğuna dikkat çekilmiştir (4)

Ekonomik rasyonelliğin spora ağır bir biçimde nüfuz etmesi ve sporun artan ekonomik önemi genel anlamda göz önünde bulundurulacak olursa, bu ifadenin en

azından 90'lı yıllar için oldukça uygun olduğu görülmektedir. Bu sebeple, profesyonel spor dallarında kazanılan başarıların ekonomik koşulları ile spor dâhilindeki ticari faaliyetleri araştıran çalışmaların spor bilimleri araştırmalarında dikkate alınmaları şaşırtıcı değildir. Spor ekonomisi sorularına yönelik ilgi, kesintisiz olarak devam etmekte olup, bu ilgi spor kuruluşlarının hizmet kalitesine yönelik taleplerin artması ve resmi kuruluşların bağışlarının istikrarsız olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla beraber spor kuruluşlarının yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları sorunlar sadece öncelikli olarak ekonomik sorunlar değildir. Spor kuruluşlarının farklılaşması ve gelişmesi ile birlikte yönetimlerinin karmaşıklığı da artmıştır. Dolayısı ile günümüzde spor kuruluşları yönetiminin odaklandığı noktalar sadece başarılı bir örgütsel gelişimin ekonomik koşulları ile sınırlı kalmamaktadır. Günümüzde, spor kulüplerinin, spor federasyonlarının ve diğer spor sunucularının planlanması, yönetimi ve spor organizasyonu açısından önemli olan husus, personel yönetimi, örgütsel öğrenimin koşulları veya üyeler ile müşteriler için özdeşleşme potansiyellerinin oluşturulması hakkında bilgi sahibi olmaktır

Toplumsal uygulamanın öneminin artması ve içeriğinin farklılığı sebebi ile "Spor Yönetimi unvanlı bir spor bilimi disiplini, spor ekonomisine yönelik çalışmaların toplandığı bir havuzdan daha anlamlı bir konuyu teşkil etmektedir. Ayrıca -farklı toplumsal aktörlerin yüksek talepleri göz önünde bulundurulacak olursa- Heinemann in (1998) spor yönetimi teriminin "bilimsel terim repertuarından çıkarılmasının uygun olacağı" şeklindeki önerisinin neden kabul görmediği de gerekçelendirilmektedir (4). Buna rağmen spor yönetimi, bir spor bilimi disiplini olarak kesin olarak belirlenmeli, özellikle de, spor yönetimi biliminin ne olduğuna ve nasıl oluştuğuna dair tartışmaya da bir düzen ve sistem getirilmelidir. Bu bağlamda öncelikle spor yönetimin ne olduğu sorusu sorulmalıdır. Burada temel olarak "performans süreci yani işletme veya genel anlamda bir organizasyon dâhilindeki görevlerin yerine getirilmesi yürütülmesi gereken faaliyetlerin yönetimi" ile ilgili eylemler kastedilmektedir (5).

Genel yönetim içerisinde kabul görmüş yönetim modelleri her işletme içinde farklılık göstermekle beraber kullanılmaktadır. Tabii ki sporda çok daha farklı olarak karşımıza çıkacak olan bu yönetim modellerine kısa bir giriş yapmak Dünya'daki spor yönetiminin içerisindeki modelleri anlamamız açısından önem arz etmektedir.

## 2.1. SPOR YÖNETİMİ

### 2.1.1.Spor Yönetiminin Tanımı

Gün geçtikçe, hızla gelişen bilim ve teknolojinin yardımıyla spordaki rekorlar yenilenmekte, spor sahalarında yarışan sporcu veya takımların temsil ettikleri ülkenin teknolojik, teknik, ekonomik ve eğitim standartları yarıştırılır hale getirilmiştir. Böyle bir rekabet ortamının sporun önemi de artmıştır. Sporun öneminin artmasının belli başlı sebepleri şu şekilde özetlenebilir:

- Spor ile ilgili programlar gelişti.
- Spor hizmeti sunulan nüfus arttı, örgütler çoğaldı.
- Yeni istihdam alanları ortaya çıktı.
- Teknoloji kullanımı arttı.
- Spor ülkeler arasında siyasi güç haline geldi.
- Spor uluslararası reklam aracı olarak kullanılmaya başlandı.
- Spor endüstrileşti.
- Sosyo-psikolojik faktörler önem kazandı.

Spor yönetimi, sosyal, ekonomik, kültürel boyutlar ihtiva eden kapsamlı ve karmaşık sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu nedenle bugün sporu sosyal, ekonomik, siyasal ve diğer kurumlar gibi düşünmek zorundayız. Sözü edilen bu kurumların etkili ve verimli çalışabilmeleri büyük ölçüde iyi yönetilmelerine bağlıdır. Bu nedendir ki gelişmelere paralel olarak spor bilimlerinde “spor yönetimi” spor bilimlerinin bir alt disiplini ve “Anabilim Dalı” durumuna gelmiştir.

Günümüzde yaşamımızda oldukça önemli bir paya sahip olan sporda yoğun hiyerarşi ve bürokrasinin yaşandığı Klasik Yönetim Modelleri, dinamik ve değişken yapısı nedeniyle Spor Yönetiminin başarısını olumsuz yönde etkilemekte ve bir kısır döngü yaratmaktadır. Tüm yönetimlerin olduğu gibi Spor Yönetiminin de başarı olan ‘insan faktörü’ ne yazık ki klasik yönetim süreçlerinde gereken önemi görememektedir. Oysa bir örgütün temelini oluşturan teknik sistem ve donanım değil, o örgütü örgüt yapan çalışanlarıdır. Bu nedenle yönetim süreçlerinde insan yapısı dikkatle ele alınmalı ve yaratıcılığının artırılması için bazı modeller geliştirilmeli veya uyarlanabilmelidir.

Spor alanında, yönetim olgusuna bakıldığında sözünü ettiğimiz tanımlamalar doğrultusunda: Spor yönetimi, spor örgütünün amaçlarını gerçekleştirebilmek için,

sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak spor örgütünün amaçlarını gerçekleştirebilme bilim ve sanatıdır, diyebiliriz.

Spor yönetimi, spor aracılığı ile toplumsal, ferdi, sosyal, kültürel ve milletler arası seviyede kaynaşmasının ve barışın sağlanması hedefindedir. Bu sebeple spor yönetimi, sporu; milletlere arası, milli, toplumsal ve ferdi faaliyet olarak analiz eder ve bazı analizlere ulaşma amacına yönelik çalışmalar gerçekleştirir. (7)

Şüphesiz, özünde insan olan ve halkla sürekli ilişki içinde bulunan spor kurum ve kuruluşlarının dinamik bir yönetim yapısına sahip olması gerekir. Özellikle spor ortamını oluşturan yönetici, sporcu, tesis, eğitici, araç-gereç ve sportif yarışma programları gibi unsurlar, amaçlara yönelik olarak bir araya getirilmelidir. Bu açıdan bakıldığında, spor yönetimi, sporcu-spor teşkilatı ve spor teşkilatları ile halk arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizma olarak ta değerlendirilebilir. (8)

Spor yönetiminin, kamu kesiminde veya özel kesimde temel amacı, ilgili olduğu spor teşkilatlarını, spor politikaları ve teşkilatın amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumdadır. Yani spor politika, yönetimi, karar ve amaçların gerçekleşmesi ile ilgilenir. (7)

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki eğitim yöneticileri tarafından "Bir işletmenin amacına ulaşabilmesi için, uygun insan ve malzeme kaynaklarını ulaşılabilir ve etkili hale getiren süreçlerin toplamı" olarak tanımlanan yönetim sürecini, Kuzey Amerika Spor Yönetimi Derneği spor yönetimi açısından; sektörün birçok kesiminde kariyer yapmak isteyen bireyler için gerekli uzmanlık eğitimi sunan çalışma alanı olarak tanımlamaktadır. (9)

Bir başka tanımlamada Spor Yönetimi, kamu yönetiminin spor alanına uygulanması olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle spor yönetiminin nitelikleri sportif hareketlerin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Spor yönetiminin girdisi ve çıktısı insandır. Bir başka ifadeyle sporu ham maddesi insandır. Yani özde birçok yönetim alanlarından farklılıklar gösterir. Buna göre, Spor yönetiminin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır.

### **2.1.2.Spor Yönetiminin Amacı ve Kapsamı**

Spor yönetiminin temel amacı; spor faaliyetlerinin akıcı ve bilimsel bir biçimde yürülmesinin yollarını aramak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürmektedir. Yani spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar, politika ve hedeflerin gerçekleştirilmesine

yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Buna göre beden eğitimi ve spor faaliyet programlarının geliştirilmesi ile birlikte personelin sağlanması, denetimi ve spor tesislerinin yönetimi gibi konuları kapsamaktadır. (10)

Spor yönetimi meydana getiren unsurlardan her birinin amaçları benzerlik gösterir. Ancak; bu amaçların tamamı, yönetimin genel amaçlarını oluşturur. Bütün unsurlarının temel amacı, yönetim bakımından aynı oranda önem arz eder. Amaçlarından birinden hedefe varılmaması, yönetimin genel amacını etkileyebilir.

Günümüz toplumlarında çok çekici ve değişik yönleriyle ilgi odağı olan spor bir yandan büyük ekonomik faaliyetleri kapsamakta, öte yandan ise ülkelerin uluslararası platformda tanıtım konusu olan ve hatta uluslararası ilişkileri menfi veya müspet yönde etkileyebilen özellikler taşır. Spor organizasyonlarında da öngörülen hedeflere ulaşabilmek için etkili bir planlama, teşkilatlandırma, yönetme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi şarttır. Kaldı ki yönetim mekanizmasını oluşturan bu ilkeler vasıtasıyla mevcut kaynakları (para, zaman, mekan, malzeme, personel gibi) en rasyonel bir şekilde kullanarak teşkillatın amaçlarını gerçekleştirme bütün yönetimler için söz konusudur.

Spor yönetiminin önemi, yönetimin sözü edilen bu görev ve fonksiyonlarından kaynaklanmaktadır. Bilhassa spora mahsus özelliklerde spor yönetiminin önemini artırmakta ve yöneticilerin çalışma ve görev alanlarını genişletmektedir.

### **2.1.3.Spor Yönetiminin Alanları**

Spor yönetimi kendi içinde farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Çoğu araştırmacılar sporu özel ve resmi olarak ayırmaktadır. Oysaki diğer kaynaklarda bu ayrımın daha fonksiyonel ve teknik açıdan yapıldığını söyleyebiliriz. Beden eğitimi, sağlık, serbest zaman ve dans (halkoyunları) yönetimi ile birlikte değerlendirildiği görülmektedir. Genel bir spor yöneticisi yerine kulüp sporu, okullarda spor, serbest zaman sporu, sağlık sporu gibi alanlarda işletmecilik ve yöneticilik konuları fonksiyonel olarak uzmanlık alanları içinde yer alır (11).

Son yıllarda sporun hızla değişen yapısı spor yönetiminin alanını da genişletmiştir. Spor yönetiminin içerisine pazarlama, strateji, işletme yönetimi, markalaşma ve marka yönetimi gibi birçok faktör girmiştir. Spor birçok sektörü içine alan bir endüstri olarak karşımıza çıkmasından dolayı içinde barındırdığı sektörlerin

yönetimi de çeşitlilik göstermektedir. Bu yüzden spor yönetiminin alanını sadece organizasyonu ilgilendiren dinamikleri yönetmekle sınırlandırmamız yanlış olur. Spor yönetiminin içerisinde pazarlama karması elamanlarının yönetimi, satış yönetimi, strateji yönetimi, toplam kalite yönetimi, stres yönetimi, kriz yönetimi, bilgi yönetimi, insan kaynakları yönetimi, inovasyon ve halkla ilişkiler vb. gibi birçok faktörü içinde barındırmaktadır. Dünya üzerinde spordan başka hiç bir sektör içerisinde bu kadar geniş yelpazeye yayılan bir yönetim anlayışı bulmak oldukça zordur.

1. Spor yönetimi olgusu direkt ya da dolaylı olarak insanla alakalı olan bir olgudur. İnsanlarla alakalı hizmetlerde bulunur. İnsanın fizyolojik, zihinsel, psikolojik ve sosyal davranışlarında meydana gelen değişimler, toplum tarafından beklenilenlerden farklılaştığında türlü çatışmalara neden olabilir.
2. Sporun gayelerinden bir tanesi de, spor yapan bireylerde düşünme ve tenkit davranışlarını geliştirmektedir. Spor yapanlarda bu eleştirci düşünce yapısı oluşup geliştikçe, farklı görüşlere sahip olan kişilerin tepkilerinde bir çoğalma meydana gelebilir.
3. Spor yönetiminin amaçları eğitim yönetiminin amaçlarında olduğu gibi uzun vadeli olduğundan, amaçların kısa sürede gerçekleştirilmemesi bireyler üzerinde tahammülsüzlüğe sebep olabilir. Bu durum ekseriyetle spor yapanlar arasında türlü sorunlara neden olabilir.
4. Spor yönetiminde, spor yapan bireylerin davranışlarında oluşturulan değişikliklerin veya kazanımların tespiti ve hedeflere ulaşma derecesini saptayarak başarının değerlendirilmesi güçtür. Çünkü sportif hareketlerde sonuca yönelik değerlendirmeler sadece yapılan müsabaka veya yarışta galibiyet – yenilgi derecesi dikkate alınarak yapılırsa, sporun temel (fizyolojik, zihinsel, psikolojik ve sosyal) işlevleri göz ardı edilmiş olabilecektir. Bu durum sportif amaçlarla bir çatışmaya sebebiyet verebilir.
5. Sporla ilgilenen ve sportif hareketleri dolaylı olarak ya da doğrudan denetleyen ve değerlendirenlerin miktarı çoktur. Bu sebepten ötürü farklı fertlerin ve grupların beklentileri de değişik olacağından, bilhassa spor yöneticileri çok türlü ve değişik baskılar altında iş görürler.
6. Spor kurum ve kuruluşlarında görev yapmakta olan idareciler, genellikle her bölgeden bireyler olabilmektedir. Bunların bir bölümünün spor yöneticiliği

konularında tahsil ve tecrübeleri olmadan göreve gelmesi, teknik yetkilerin uygulanmasını zorlaştırabilmektedir.

7. Spor kurum ve kuruluşları ülkenin her kısmına ve en küçük yerleşim noktalarına kadar uzanmıştır. Bu açıdan spor yönetimi, farklı seviyelerde ve alanlardaki tüm kurumların etkin ve verimli şekilde yönetilmesinden de mesuldur.
8. Spor yönetimini bir takım yönetimlerden farklılaştıran niteliklerden bir tanesi de, sosyal bir kurum olan sporun niteliğidir. Toplumsal bir kurum olarak spor, bireylerin sıhhatli ve mesut bir yaşam devam etmeleri için bireylerin fiziksel aktivite yoluyla sağlıklı olmalarına katkı sağlama sorumluluğunu üstlenmiştir. Bu hâl, tıp alanı gibi sporun da sağlıklı bir toplum oluşturmada benzer sorumluluğu paylaştıklarını göstermektedir.
9. Spor doğrudan bireyleri amaçladığı için, toplumun bütün kesimlerinin ilgi odağı durumundadır. Toplumun hemen hemen her bölümü, sporun tesir gücünün farkındadır ve bu sebebiyetle de kendi değerleri ve eğitimleri doğrultusunda spora yön vermek ve spordan faydalanak ister.
10. Hem bireysel hem de toplumsal bir girişim ve düzenleme olan sporun, toplum kurumlarından destek beklemesi, toplumsal kurumların da bu desteği sağlaması çok doğal olmaktadır. Dolayısıyla sporun toplumdan destek beklemesi bir hak, toplumunda bu desteği karşılık beklemeden sağlaması, önde gelen bir yükümlülüktür (9).

#### **2.1.4.Spor Yönetiminin Görevleri**

Spor yönetiminin görevlerinin tanımlanmasının bir yolu, yönetim sürecinin, dışarıdan dikkatle incelenmesi olmaktadır. Görevler, yönetsel hareketlerin gözlemine dayalı olarak tayin edilir. O halde “spor yönetiminin görevleri neler olabilir?” sorusunun bir gözlemci tarafından cevaplanması yolu ile elde edilen neticenin, spor yönetimi noktasında, beklentileri de yansıtmaları beklenir. Bir spor kurum ya da kuruluşunda görev alan spor yöneticisinin, kendi sorumluluklarını anlamaya ve saptamaya çalışması, spor yönetiminin bir başka tanımı olarak değerlendirilebilir. Bu durumda spor yöneticilerinin en önemli sorumlulukları arasında şu maddelere yer verilebilir.

1. İnsanlarla etkili çalışma; Bu insanlarda anlaşılan, çevredeki insanlar, bürokrasideki insanlar, diğer meslektaşlar ve sporculardır. Bu insanların

hepsi önemlidir. Ancak, spor kurum ve kuruluşlarının amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından, sporcu kadrosu ile çevredeki insanlar, özel bir öneme sahiptirler.

2. Etkili bir işletme yöntemi; Spor kurum ve kuruluşlarının temel amaçları, insanların fiziksel, ruhsal, zihinsel ve sosyal yönden spor yapma ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Burada temel etkinlik spordur. Bunun dışında kalan tüm etkinlikler, insanların daha iyi spor yapmalarını sağlamada yardımcıdır ve amacın gerçekleştirilmesinde bir araçtır. Daha etkili bir spor yapmalarını sağlamada yardımcıdır ve amacın gerçekleştirilmesinde bir araçtır. Daha etkili bir spor ortamının gerçekleştirilerek insanlara daha iyi sportif hizmetler sunulması, toplumsal güvenin sarsılmaması açısından önemlidir.
3. Spor için yeterli fiziksel yapının hazırlanması; Sporun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için uygun fiziksel şartların hazırlanması, spor yönetiminin görev alanına girmektedir.
4. Akılcı bir spor programının geliştirilmesi; Spor programı sportif etkinliklerin odak noktasıdır. Program, anlamlı hedeflerin gerçekleştirilmesi için kasıtlı olarak planlanmış öğrenme deneyimlerinin bir bütünüdür. Spor ortamında gerçekleştirilen tüm etkinliklerin merkezi olarak spor programının niteliği, sportif etkinliklerin niteliğini ve verimliliğini de etkiler. Sportif hareketlerin gelişmesi, ancak programın gelişmesiyle başlayabilir.
5. Mesleğe hizmet; Spor kurumlarında spor yöneticiliği yapma, spor konusunda çevreyi aydınlatma, konferanslar verme, mesleki danışmanlık düşünülmelidir.

Anlaşılabacağı üzere, spor yönetiminin görevleri, “insanlar”, “fiziksel ortam” ve “program” konularında yoğunlaşmaktadır. (9)

## **2.2.DÜNYA'DAKİ SPOR YÖNETİMİ (MODELLERİ)**

Dünya'daki spor yönetim yaklaşımları 4 başlık altında incelenmiştir.

### **2.2.1.Türkiye'deki Spor Yönetimi**

Türkiye'de 5253 sayılı dernekler kanununun derneklerden kısmından başvurmaları halinde; spor faaliyetlerinde bulunmak için kurulan dernekler illerindeki

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne tescillerini yaptırarak spor kulübü, gençlik ve spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan dernekler faaliyetleri yönünden ayrı ayrı kayıt ve tescillerini yaptırdıklarında gençlik ve spor kulübü, gençlik faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan dernekler kayıt ve tescillerini yaptırdıktan sonra gençlik kulübü ünvanını kazanırlar.Futbol faaliyetlerinde bulunmak isteyen spor kulübü ise Türkiye Futbol Federasyonu'na başvurarak tescilini yaptırırlar.

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğinin dokuzuncu maddesi, “tüzel kişilik kazanan ve teşkilata kayıt ve tescili yapılan bu suretle kulüp adını alan her kulübün Genel kurul, Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu organları teşkil ettirilir” şeklinde belirtilmiştir. (12) Bu kulüpler başka organlar oluşturabilirler. Fakat, bu organları genel kurul ve denetleme kurulunun yetki, görev ve sorumluluklarını başkalarına devredemezler.Bu yapının uygulamadaki en temel amacı spor ortamının tüm ülke genelinde, yerel nitelikler dikkate alınarak, devlet kaynaklarının elverdiği ölçülerde genel politika ve ilkeler belirlenerek, spor tesis ve sahaları, spor araç ve gereçleri, spor yönetici ve eğiticileri, sportif eğitim ve yarışma uygulama programları ile gerçekleştirilebilmesidir.Ayrıca dernekler kanunun 19. maddesine göre yukarıda belirtilen organlar derneklerde bulunması zorunlu olan ve zorunlu olmayan organlar şeklinde sıralanmıştır.Zorunlu organlar yönetim kurulu, genel kurul, denetleme kurulundan oluşmaktadır.Zorunlu olmayan organlara genel kurul ve denetleme kurulunun yetki ve sorumlulukları devredilememektedir.Zorunlu olmayan kurullar ise sicil kurulu, disiplin kurulu, divan kurulu vb. kurullardan oluşmaktadır. (13)

Spor kulüplerinin genel yönetim modeli incelendiğinde ise en üst kurul genel kurul olarak teşkilatlanmıştır (Şekil 1). Diğer birim ler ise yönetim kurulu, başkanlık, alt birimleri ve genel sekreter, sekreter ve sekretere bağlı idari mali işler birimi, alt birimlerinden ve spor bölümü oluşmaktadır. (14)



ilgili bakanlıklar içinde genel spor sekreterlikleri, spor genel müdürlükleri veya spor bölümleri adını alan birimlerce yönetilmektedir. Avrupa'nın bazı ülkelerinde parlamentolarda da sporla ilgili kurullar bulunmaktadır.

Yine bu ülkelerde sporun hükümet dışı özerk örgütlerle yönetimi esastır. Hükümet dışı spor örgütleri; spor konfederasyonları, tüm spor dallarını içine alan birlik şeklindeki spor federasyonları, bölgesel ve yerel spor örgütleri, ulusal olimpiyat komiteleri ve birlikleri ile bunların temelini oluşturan spor kulüpleridir. Bu kuruluşların bütçesini çeşitli gelir kaynakları yanında devlet ve yerel yönetimlerin bağışları oluşturmaktadır.

Spor dalı federasyonların varlığına karşın Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde ayrıca spor dalına veya yerleşim birimlerine göre, dernekler, federasyonlar ve konfederasyon tipinde üst birlikler bulunmaktadır. Bu yapıların amacı; insan gücünü ve imkanların verimli kullanarak başarıyı arttırmaktadır.

Almanya'da sporun özerk idaresi ile kamu idaresi tamamıyla etkileşim halindedir. Özerk spor örgütleri işleyişin başlıca sorumlusu olup devletten pek çok konuda destek almaktadırlar. Federal Hükümet'le İçişleri Bakanlığı spor olaylarının devler nezdinde en büyük sorumlusudur. Devletin spordaki temel rolü elit spora destek sağlamaktadır. Yerel bağımsız örgütler olarak, Alman Milli Olimpiyat Komitesi (NOK) ve Alman Spor Birliği (DSB) dir. Sporu yöneten özerk federasyonlar eyalet ya da ulusal düzeyde hizmet verirler. Eyalet federasyonları, bütün genel sorunlarını kendi özel disiplinleri içinde çözen ve spor branşlarını uluslararası federasyonda temsil eden spor yönetim organlarına aittir. Spor alt yapısına önem verilerek her yerleşim alanında spor tesisleri göze çarpmaktadır. (15)

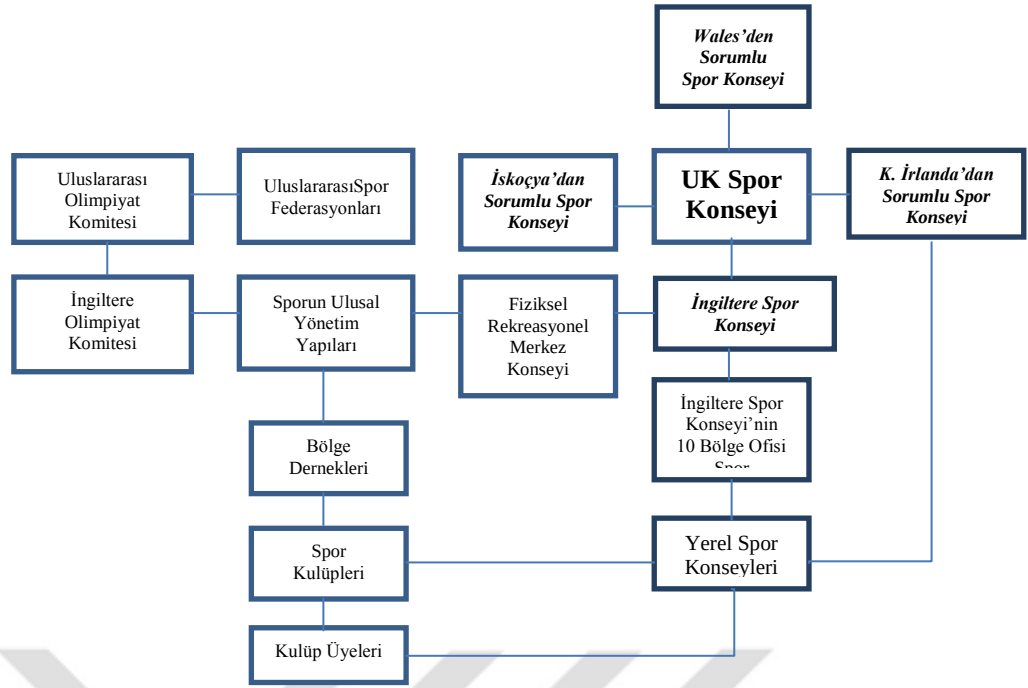
Belediyelerin özerk yerel yönetim görevlerinden birisini beden eğitimi ve spor alanındaki hizmetleri oluşturmaktadır. Belediyeler güçleri oranında büyük, küçük çeşitli spor tesislerini ya doğrudan yapmakta, ya da dernekler, birlikler ve kulüplere yardım ederek bu tür tesislerin yapılmasını özendirilmektedir (15)

Fransa'da ise spor, kamu kurumları ve özel kurumlar tarafından müştereken idare edilmektedir. Fransa'da sporun yönetiminden sorumlu resmi kurum "Gençlik ve Spor Bakanlığı"dır. Fransa Milli olimpiyat ve Spor Komitesi (CNOSF) ise sporun ülkedeki bağımsız temsilcisidir. CNOSF özerk yapısı dahilinde olimpiyatlarla ilgili her

türlü görev ve sorumluluğun dışında, Fransa’da spora katkı sağlayacak pek çok çalışmayıda sürdürmektedir. Fransa’da spor federasyonlarının yapısal durumu gelişme halindedir. Fransa’da federasyonların bir kısmı özerklik onayını alarak branşlarını hükümet dışı bir yapıyla yönetmek ve temsil etmek üzere bağımsızlıklarına kavuşmuşlardır.

İngiltere’de kulüpleri, gruplar ve bireyler belirli branşlarda kendi yolları ve kendi yönetim yapılarını koruyarak, ulusal bir spor politikası olmadan gelişme gösterdi. 1972 yılında kurulan Spor Konseyi, ulusal bir spor politikası geliştirme girişimine başladı. İngiltere’de nüfusun 1/3’ünden fazlası sportif ve rekreasyonel aktivitelerde aktif olarak yer almaktadır. İngilizlerin anlayışına göre spor sadece profesyonel sporculara hizmet etmekle kalmaz, ayrıca bunu büyünleyici yüzlerce aktiviteye hizmet veren büyük bir endüstridir. İngiltere’de spor organizasyonu Britanya’nın tümü için de ele alınıp incelemeye kalkışıldığında, spor yapısının çoğu zaman karmaşık ve düzensiz olduğu görülür (15).

Britanya’da hükümet sporu kontrol etmez sporla ilgili olaylarla ilgilenir. Özellikle de finans konusuyla ilgilenir ancak sporun işleyişine direct olarak karışmaz. Hükümetin görevi danışmanlık etmek ve tavsiyelerde bulunmaktır. Kontrol etmek değildir. Sporun ulusal yönetim yapılarının görevleri; spor kulüplerine destek vermek, sporu ilerletmek ve geliştirmek, müsabaka ve karşılaşmaları organize etmek, tüm seviyelerde takımları seçmek, antrenör standartlarını koymak, antrenman planı ve yönetimini yapmak, ödül projelerini organize etmek, kuralları ve yönetmelikleri uygulamaktır.



**Şekil 2.**İngiltere'nin spor Yönetim Şeması (15)

### 2.2.3. Avustralya'daki Spor Yönetimi

Ekmekeçi'nin 2009 yılında yapmış olduğu “Avustralya Spor Yönetim Sistemin İncelenmesi” isimli çalışmada Avustralya Spor Yönetimi detaylı bir şekilde açıklanmıştır.(17) Bu çalışmanın bulgularında göre;

Avustralya Federal Hükümeti bireylerin spor yapabilmeleri için birçok bakanlığın ortak çalışması ile toplu bir sorumluluk çerçevesinde bir model oluşturmuşlardır. Bu bakanlıkların içerisinde çevre, sanat, spor ve milli eğitim bakanlıkları da bulunmaktadır. Tüm bu bakanlıklar ve bu bakanlıkların liderliğindeki eyaletler de spor ve rekreasyon yönetimi için özel sorumlular bulunmakta ve sorumluların kendilerine ait birimleri vardır. Yerel kuruluşlar ise başta Federal Hükümet ve eyalet yönetimlerinin halka sağlamış oldukları rekreasyonel alanları planlamakta diğer taraftan ise hızla artan rekreasyon programlarının hayata geçirilmesi noktasında planlamalar yapmakta bunlar için bu konuda kendini geliştirmiş uzmanlar çalıştırmaktadırlar. Federal hükümet ve eyalet yönetimleri arasındaki ilişkiyi sağlayan Spor ve Rekreasyon Bakanlığı Konseyi ülke bazında rekreasyon ve spor ile ilgili konuları düzenleyen merkezi bir mekanizmadır. Konseyin üyeleri içerisinde yer alan eyalet bakanlarının görevleri ise rekreasyon ve sporun tüm ülkede yaygınlaştırılması ve eyaletler arasındaki dengeyi korumaktır.

Eyaletlere, yerel yönetimlere ve ülkede yaşayan toplum gruplarına finansal yardım ve destek sağlanması amacıyla "Toplumsal Rekreasyon ve Spor Tesisleri

Programı" kapsamında her yıl Merkezi hükümetin bütçesi düzenli olarak planlanmaktadır. Rekreasyon ve spor tesislerinin plan ve programlanmasında özellikle kenar ve merkezi kesimlerde yaşayan işsiz ve göçmen popülasyona yönelik olarak planlamalar yapılmakta, kırsal bölgelerdeki toplumların ihtiyaçlarına daha uygun olan projeler desteklenmektedir. Bu alanda kaynakların sağlanması, toplanması, programların gelişimi ve toplum geneline hitap etmesinde güvenli, tatmin edici rekreasyon ve fitness aktiviteleri düzenleyerek bilgi paylaşımı gibi hizmetler Rekreasyon ve Fitness Yardımcı Programı (RFAP) aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Avustralya Spor Komisyonu (ASC) ülke genelinde spor yönetiminin en üst kısmında yer almaktadır. Aşağıda yer alan şekil ile ASC' nin yönetim yapısı verilmiştir. Avustralya, Avustralyalıları fiziksel aktivitelere yönlendiren sistematik bir yapı mevcuttur. Bu bütünleşmiş sistemin merkezinde Avustralya spor komisyonu (ASC) bulunmaktadır. Komisyon, federal yönetim adına Avustralya'daki sporu yönetmenden ve parasal kaynak sağlanmasından, elit sporun gelişmesinden ve toplumun spora katılımında artış sağlanmasından sorumludur.

ASC, Avustralya' daki spor ve spor aktivitelerinin iyi bir şekilde gerçekleşmesi ve tüm halkın yararına olması için iki ana birimle çalışır.

#### 1. Avustralya Spor Enstitüsü (AIS)

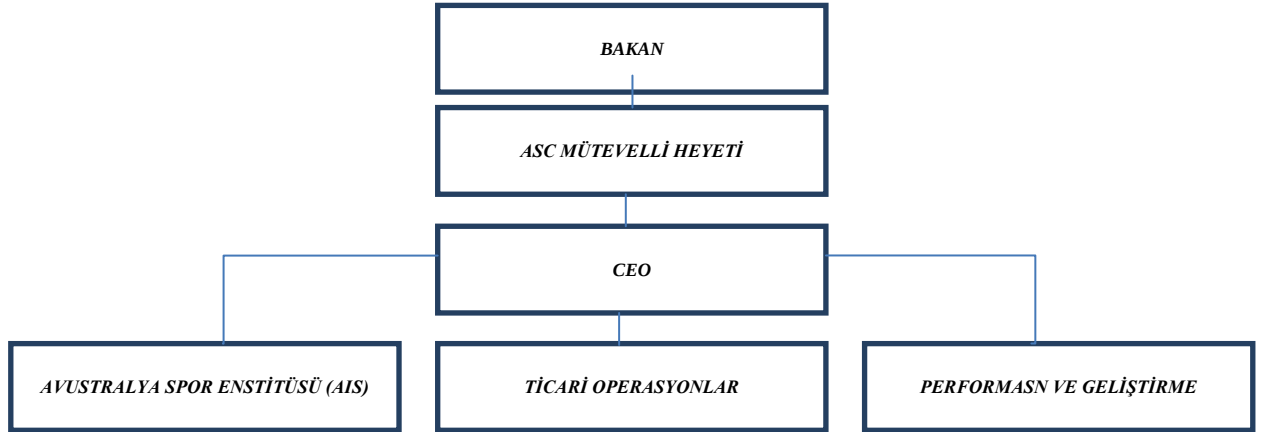
AIS, elit sporcu ve takımların antrenmanları ve gelişimlerinden sorumludur.

#### 2. Spor Geliştirme Grubu

Grubun genel amacı Avustralya ülkesinde yaşamını devam ettiren bireylerin spora ve fiziksel etkinliklere katılımlarını uzun dönemde arttırmak ve alışkanlık haline gelmesini sağlamaktır.

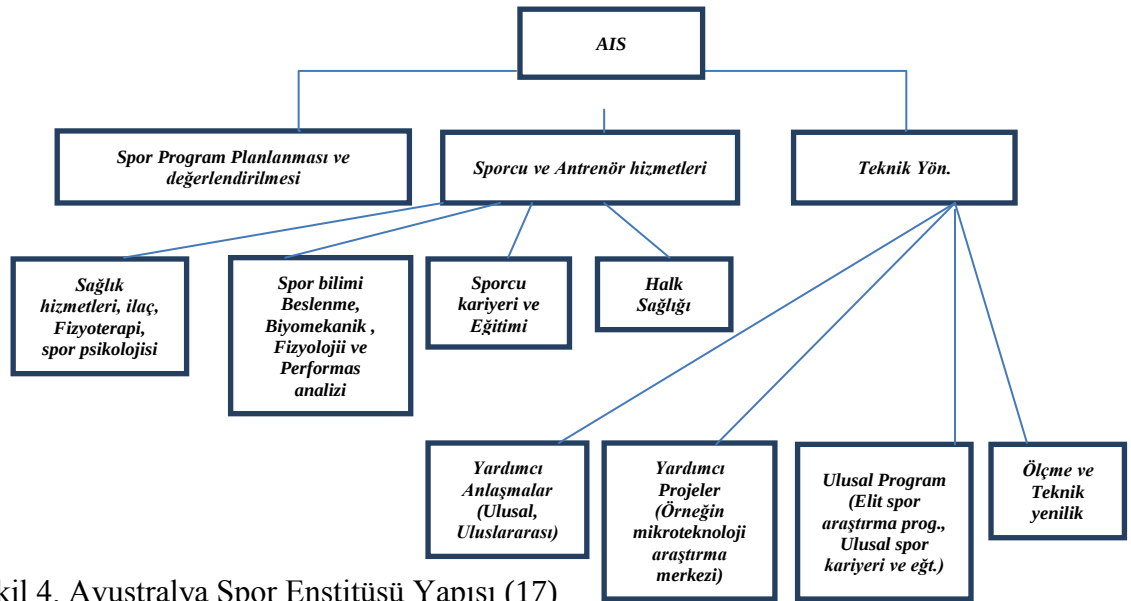
ASC'nin diğer ana görevlerini şu şekilde sıralayabiliriz; ulusal spor organizasyonları için denetleme ve maddi destek sağlama, antrenörlük standartlarını tespit etme ve eğitimler gerçekleştirme, engelli bireyler için sporu ve bayanların yerel (Avustralya kültürüne ait) spor içerisinde spora katılımlarını ve spordaki yeteneklerini geliştirme ve maddi destek sağlama, spor ile ilgilenen resmi görevlilerin (hakem, gözlemci vb.) standartlarını belirleme ve bu doğrultuda eğitimler gerçekleştirmektir.

### Avustralya Spor Yönetimi Yapısı



Şekil 3. Avustralya Spor Komisyonu Yapısı (17)

Avustralya Spor Enstitüsü hem Dünya Şampiyonası ve Olimpiyat oyunlarındaki başarıya odaklanmakta hemde ulusal düzeyde elit sporun gelişmesinden sorumludur. (Australian Sport Institute, AIS); sportif başarı için spor bilimini, spor yönetimi aktiviteleri ve sağlık hizmetlerini bütünleştirerek Elit sporu geliştirmeyi amaçlamaktadır. Teknik ihtiyaçlar ve sporcu sağlığı için gerekli maddi destek sağlamaktadır. AIS burs programı yönetimi Avustralya genelindeki 26 spor branşında spor bilim liderliğini sağlamak için araştırma geliştirme yardımları temin etmektedir.



Şekil 4. Avustralya Spor Enstitüsü Yapısı (17)

## **2.2.4.Amerika'daki Spor Yönetimi**

### ***Amerika Birleşik Devletleri'nde Spor Yönetimi Tarihi***

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ilk spor yönetimi kuruluşu Amatör Spor Birliğidir (AAU). Amerika Birleşik Devletleri'nde spor kültürüne yön vermiş olan bu kuruluşun, tarihi 1888 yılına dayanmış olup, 1900'lü yılların sonuna kadar aktif olarak tüm amatör spor organizasyonlarını düzenlenmiştir. Bu kuruluşun devamında Ulusal Çocuk Kolej Spor Birliği (NJCAA) kurulmuş ve 1910 yılı itibari ile ise bugünkü adı ile Ulusal Kolej Spor Birliği (NCAA) değiştirilmiş olup hala Amerika'da kolej düzeyinde spor organizasyonlarını yönetmektedir. Ekmekçi'nin aktardığına göre (2014) Tarihsel süreçte, ikinci dünya savaşı yıllarında medyanın yardımı ile sporcular ön plana çıkarılmış ve genç neslin spor ve sporcuya olan ilgisi artmıştır (17). Bu ilginin artması ile okul sporları da popülerite kazanmış ve yarışmalar daha önemli hale gelmiştir. Savaş sonrası ekonomik sıkıntı olmasına karşın okullara ve şehirlere büyük spor tesisleri inşa edilmiştir. (18). Spora verilen bu destek, Amerika Birleşik Devletleri'nin günümüz spor kültür seviyesinin devrimi olarak kabul edilebilir. Devamında yine medyanın yardımları sayesinde, görsel ve basılı yayınlar ile spor ön plana çıkarılmış ve 1960'lı yıllar itibari ile pazarlama aracı olarak kullanılması için ilk adımlar atılmıştır. Günümüz en etkin pazarlama alanlarından biri olarak kullanılmaktadır. (19)

### ***Amerika Birleşik Devletleri'nde Spor Örgütlenmesi ve Yönetimi***

Amerika Birleşik Devletleri'nin sahip olduğu spor örgütlenme yapısı; kuruluş yapıları, eğitim faaliyetleri ve burslar sayesinde, spora karşı bireyleri teşvik etmektedir. Spor örgüt yapısının temellerinin tarihin eski dönemlerine dayanması kimi zaman da dünya devletlerine örnek teşkil ederek yayılmasına sebep olmuştur.

Bu şekil ile ABD'deki spor örgüt yapısı hükümet destekli olması sebebiyle de birçok dünya devleti için örnek teşkil etmiştir. (20)

### ***Amerika Birleşik Devletleri'nde Spor Örgüt Birimleri***

#### ***Hükümet İçi Birimler***

Milli bir spor yönetim birimi Federal hükümet bünyesinde henüz oluşturulmamıştır. Federal yönetimde son dönemlerde amatör sporu kapsayan iki yasa maddesi yer almaktadır. Bunların ilki, kolej veya üniversite sporlarına katılımı içeren erkek ve bayanlara eğitimde eşitliği imkânları sunan 1972 senesinde çıkarılmış Eğitim

Islah Yasasının 9. Maddesidir. Olympic Committee, Amerikan amatör sporunun yeniden yapılandırılmasıyla ilgiliydi. Bu son madde, Amerika Birleşik Devletleri Olimpiyat Komitesi ve Ulusal Üniversite Sporları Birliği'ne (National Collegiate Athletic Association: NCAA);

1. Amatör spor yarışmalarının Birleşik Devletlerde tanıtımı, yaygınlaştırılması ve koordinasyonu,
2. Amatör sporculara belirli haklar tanınması,
3. Görevli örgütlerin ulusal düzeydeki itirazlarını ve başka sorunlarını çözümü konusunda önemli oranda yetki vermiştir.

ABD'yi uluslararası arenada temsil edecek sporcuların belirlenmesi ve ulusal antrenman merkezlerinde geliştirilmesi konusunda USOC en üst düzeyde sorumluluğa sahiptir. NCAA, ulusal düzeyde sportif faaliyetlerden sorumludur. (20)

### ***Ulusal Spor Yönetimindeki Anahtar Örgütler***

1. Amateur Athletic Union (AAU) Amatör Sporcular Birliği
2. National Collegiate Athletic (NCAA) Ulusal Üniversite Sporları
3. Presiden't Council for Physical Fitness and Sports (PCPFS) Fiziksel Uygunluk ve Spor için Başkanlık Konseyi
4. United States Olympic Committee (USOC) Birleşik Devletler Olimpiyat Komitesi

1991 yılında kurulan Spor Komisyonları Ulusal Birliği (National Association of Sports Commissions) ulusal örgütlenmelerden bir diğeridir. Bu örgüt vasıtasıyla devlet, bölge ve şehir komisyonları veya birlikleri seviyesinde amatör spor yarışmaları tanıtımı ve desteklenmesi sağlamaktadır. Kongre ve ziyaretçi birimleri, spor ile ilgilenen kurullar ve şirketler bu birliğe üyelik kapsamındadır.

### ***Diğer Ulusal Spor Örgütleri***

|                                           |                     |
|-------------------------------------------|---------------------|
| Disabled Sports USA                       | Engelli Sporlar     |
| Foundation for Hockey Development         | Hokey Gelişim Vakfı |
| National Alliance for Youth Sports (NAYS) | Genç Sporları Vakfı |
| National Cross Country Ski Education      | Ulusal Kros Kayak   |
| Foundation (NCCSEF)                       | Eğitim Vakfı        |

|                                                    |                                        |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------|
| National Gym Association ,Inc                      | Ulusal Spor Salonları                  |
| National Minority Golf Foundation                  | Ulusal Golf Vakfı                      |
| National Youth Sports Safety Foundation<br>(NYSSF) | Ulusal Genç Sporları<br>Güvenlik Vakfı |

### ***Spor Eğitimi Programları***

Yaklaşık 30 yıldan beri hizmet vermektedir. 35 milyon koç, yaklaşık 1 milyon görevli, 300 bin spor danışmanı, 80 milyon ebeveyn ve 30 milyon genç atlet ve sporcu ASEP 'in esas amacı sporda yüksek kaliteli bir eğitim sağlamaktır.

Bu programda, toplam 29 dalda spor bursu almak mümkündür. Bunla arasında özellikle Amerika'da popüler dallar yer almaktadır.

Spor bursları her dalda en fazla 4 yıl için verilir. İlk olarak 1 yıl için burs alınır (bazı istisnai durumlarda 1 sömestr sürebilir.) Kapasite ve performansına bağlı olarak bu süre toplam 4 yıl uzatılabilmektedir.

Bayanlarda; basketbol, bowling, cross, field, hokey, golf, buz hokeyi, squash, yüzme ve dalma, tenis, voleybol, su polosu, track ve field spor dalların da yer aldıkları görülmektedir.

Erkeklerde; beyzbol, basketbol, cross, futbol, golf, cimnastik, eskrim, buz hokeyi, rafting, yüzme ve dalma, tüfek atış sporları, kayak, voleybol, su polosu, soccer ve güreş dalların da yer aldıkları görülmektedir (20).

### ***Eğitimin Bursla Finanse Edilmesi***

Her yıl yüzlerce spor bursunun dağıtıldığı Amerika'da, 29 ayrı spor dalında burs bulmak mümkündür. Spor bursunu sağlayabilmede başarı oranı %94'dür. 7 binden fazla koçla irtibat kurulan eğitim programında başvurular sorunsuz gerçekleşmektedir. Rizikosuz sözleşmeler yapılmakla birlikte, sporculara ücretsiz danışma hizmetleri verilmektedir (20).

### ***Profesyonel Lig Organizasyonları***

Profesyonel spor ligleri farklı biçimlerde organize edilmektedir. Birincisi, Amerikan modeli, ikincisi ise Avrupa modelidir. Karakteristik Amerikan modeli sponsorlara dayalı bir ilke ile işlemektedir. Avrupa modeli ise hem promosyon hem de ligden düşme modelini prensip olarak kabul eder.

Bu sistem ilk olarak 1888de İngiltere’de 12 kulübün karar vererek kurmuş olduğu profesyonel futbol ligi ile oluşturulmuştur. Sistem bu şekilde kurularak organize edilmiş ve yarışma şeklinde yürütülmüştür. Daha sonraları ise düşük kategorilerde takımların ve sporcuların arttırılmasıyla eklenmiştir. Bu üyeler, yani kulüpler, göstermiş oldukları performanslarla ligde kalma ya da düşme sistemine göre değerlendirilmişlerdir. Bu sisteme göre, son üç takım düşük kategorilere indirilmiştir. Bu takımlar mutlak suretle, bir yıl olmak kaydıyla düşük kategoride olmak zorunluluğuna itilmiştir. Ligden düşmenin tabii ki önemli sorunları beraberinde getireceği bir gerçekliktir. Bu takımlar hem spor salonlarına hem de televizyon kanallarıyla olan anlaşmalarını kaybetme riski altındadırlar. Bu yüzden kulüplerin sahipleri yeni anlaşmalarla bu kulüpleri kişilere ve ya şirketlere satabilmektedirler.

#### **2.2.4.1. Amerika Birleşik Devletleri’nin Spor yönetiminin Değerlendirilmesi (Analizi)**

Amerika Birleşik Devletleri spor sistemini genel olarak açıklamak gerekirse, Ekmekçi (2014)’e göre sistem; devlet ve özel kurumlar olarak ikiye ayrılmakta ve bu kurumlar kendi içlerinde özerk bir yapıya sahip olmaktadır. Yapılan incelemelere göre, devlet spora yasalar vasıtası ile planlama ve işleyiş konusunda stratejik olarak destek vermektedir. Bunun yanı sıra eyalet yönetimi ise, yönetmelikler ile sporun faaliyet kapsamını belirleyici ve düzenleyici niteliktedir. Bu bağlamda kamu yönetim anlayışının spor yönetimi konusundan belirleyici unsur olduğunu söyleyebiliriz. Her eyaletin kendine özgü kuralları olduğunu ele alırsak, spor yönetiminin değişkenlik gösterdiğini ancak temel de halkın daha ilköğretim düzeyinde beden eğitimi ile bu spor kültürüne sahip olduğunu söyleyebiliriz (19).

Özet yapılacak olursa, merkezinde eyalet yönetim sisteminin olduğu ve etrafında sırası ile Olimpik Spor, Profesyonel Spor, Yarı Profesyonel Spor, Üniversite ve Okul Sporları ve Rekreasyonel Spor olarak kategorilendirilebiliriz.

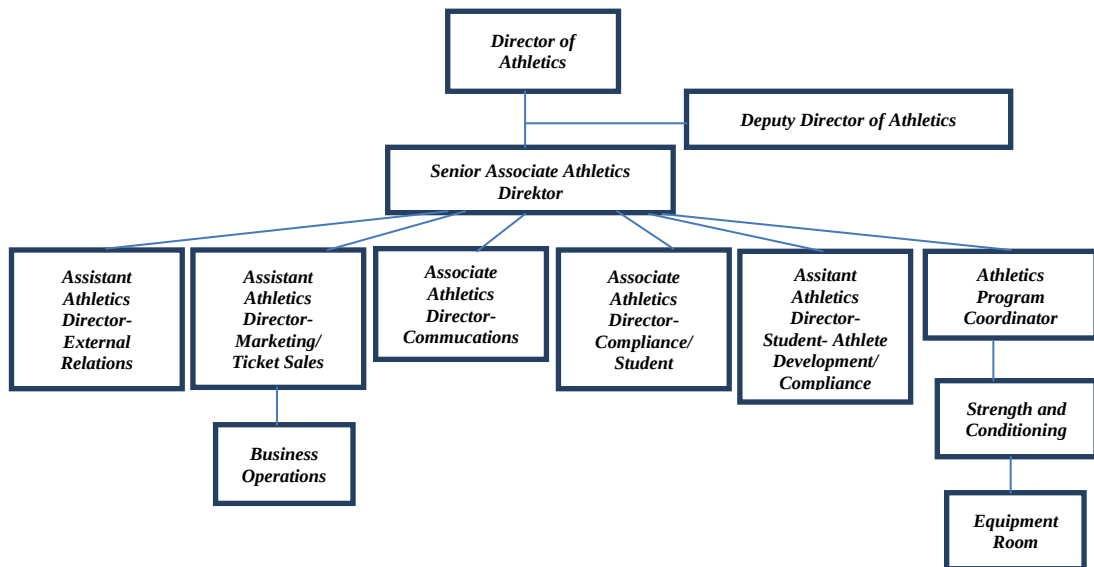
#### 2.2.4.2. Üniversiteler’deki Spor Yönetimi Anlayışı (Modelleri)

Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan üniversitelerdeki spor yönetimi tamamen özel bir kuruluş olan NCAA tarafından yönetilmektedir. Her üniversitenin kendine özgü bir spor örgütlenmesi olsa da üniversitelerin büyüklükleri ve hitap ettikleri kesim açısından, örgütlenmeler farklılıklar göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri’ndeki üniversitelerin %85’inin özel kuruluşlar oldukları düşünüldüğünde ve NCAA in düzenlemiş olduğu organizasyonların bütçesinin oldukça yüksek olduğu ele alınırsa, üniversitelerdeki spor yönetimin önemi daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Öğrencilerinde ve üniversitenin ikamet ettiği şehir sakinlerinin NCAA in düzenlemiş olduğu organizasyonlara ilgisi NCAA in marka değerinin artmasına ve Üniversite sporlarının bir sektör haline dönüşmesine neden olmuştur. NCAA liglerinde dünya televizyonlarından popüler olarak yayınlanan basketbolun haricinde diğer spor branşlarında da faaliyetler sürdürülmektedir. Her ne kadar NCAA kapsamındaki sporcuların profesyonel bir sporcu gibi ücret almaları kesinlikle yasaklanmış olsa da NCAA bütçesinden pay almak isteyen bütçeler iyi oyuncuları kendi üniversite kadrolarına katmaya çalışarak pazarlama strateji açısından gelir elde etmeyi hedeflemektedirler. Bunu da iyi oyunculara burs vererek sağlanmaktadır, bunun dışında herhangi bir ödenek gerçekleştirildiği takdir de okullara NCAA tarafından ağır cezalar verilmektedir. Ligde oynayan sporcular yalnızca burslu öğrenci statüsünde haklara sahiptir ve her oyuncu üniversite tarafından belirlenen ortalamayı tutturmak durumundadır. Öğrenci istenilen ortalamayı tutturamazsa bir dönem için uyarı alır, ancak maçlarda oynamaya devam edebilir. Takip eden yarıyıl döneminde belirtilen ortalamayı tutturamazsa ‘akademik yetersizlik’ nedeniyle, not ortalamasını istenilen düzeye getirene dek, takımda oynayamaz. Ancak okulların bütçelerinin farklılığı göze alındığında oyunculara sunulacak burs miktarları da farklılık göstermektedir. Dolayısıyla üniversitelerin ciddi ve resmi olan spor örgütleri mevcuttur.

Üniversiteler öğrencilerinin aynı zamanda sağlıklı birer birey olarak hayatlarını sürdürmelerinden sorumlu oldukları ve rekreatif anlamda onları tatmin etmeleri gerektiğinden, sadece NCAA ligleri düzeyinde değil aynı zamanda amatör anlamda da sporu yönetmeleri gerekmektedir. Üniversiteler kampüsleri içerisinde öğrencilerin her türlü sağlık sorununa çözüm oluşturacak altyapıları kurmakta olup, sağlık hizmetlerinin spor ile birlikte yürütülmesini koordine etmektedir. Farklılık göstermek ile birlikte her

üniversite de çeşitli rekreatif etkinlikler düzenli olarak üniversite öğrencilerinin öğrenim hayatlarına adapta edilmektedir. Rekreatif etkinlikler Türkiye ve Avrupa ülkelerinde öğrenciler tarafından organize edilip, kurulan kulüpler öğrenciler tarafından yönetilirken Amerika Birleşik Devletleri'nde üniversite yönetimi tarafından birçok merkez kurulmakta ve öğrencilerin bu aktivitelere katılmaları teşvik edilmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan University of California, San Diego (UCSD)'dan örnek verilecek olursa, üniversite spor yönetiminin en başında bir 'Genel Müdür' (Director) ve iki adet 'Genel Müdür Yardımcısı' bulunmaktadır. Yardımcılardan bir tanesi (Deputy Director of Athletics); proje geliştirme, finansal ve stratejik planların geliştirilmesi, risk yönetimi, öğrenci sağlığı ve personel işleri ile ilgilenmektedir. Ayrıca 13 farklı spor branşından sorumludur. Yardımcılarından diğeri (Senior Associate Athletics Director); tüm dış ilişkilerden, bütçe yönetimi, pazarlama, reklam ve medya ilişkilerinden sorumludur. Ayrıca 8 farklı branştan sorumludur. Bu müdür yardımcısına bağlı olan 5 adet 'Yönetici Asistanı' (Assistant Athletics Director) bulunmaktadır. Asistanlar sırası ile dış ilişkilerden, pazarlama bilet satışından, iletişimden, bursların sağlanmasından, sporcu gelişimi ve haklarından sorumludurlar. Ek olarak 'Sporcu Program Koordinatörü' (Athletics Program Coordinator) ve yardımcısı sporcuların kamp ve deplasman programlarını organize etmektedir.



Şekil 5. Üniversite'lerdeki Spor Yönetimi Modeli

#### 2.2.4.3. Özel Kuruluşlar'daki Spor Yönetimi Anlayışı (Modelleri)

Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan özel spor örgütlerinin, üniversite spor örgütlerinden en temel farkı pazar kazanmaya yönelik gerçek bir çabanın var olmasından gelir. Üniversite spor örgütlerinin temel amacı, üniversite öğrencilerine sağlıklı bir yaşam sürdürmek, rekreatif aktivitelere öğrencileri teşvik etmek ve üniversite takımlarının ulusal düzeyde başarılarını üst düzeye çekmek iken, özel spor örgütlerinin temel amacı müşteri odaklı bir hizmet anlayışı ile genel gelirlerini en üst noktada tutmaya çalışmaktır. Özel spor örgütleri spordan profesyonel baz da para kazanmaya çalışmaktadır. Özel spor örgütlerinin hizmet vermiş olduğu kişiler onların paralarını almış oldukları müşteriler iken, üniversite spor örgütlerinin hizmet vermiş olduğu kişiler üniversitelerin herhangi bir maddi beklenti de olmadıkları öğrencileridir.

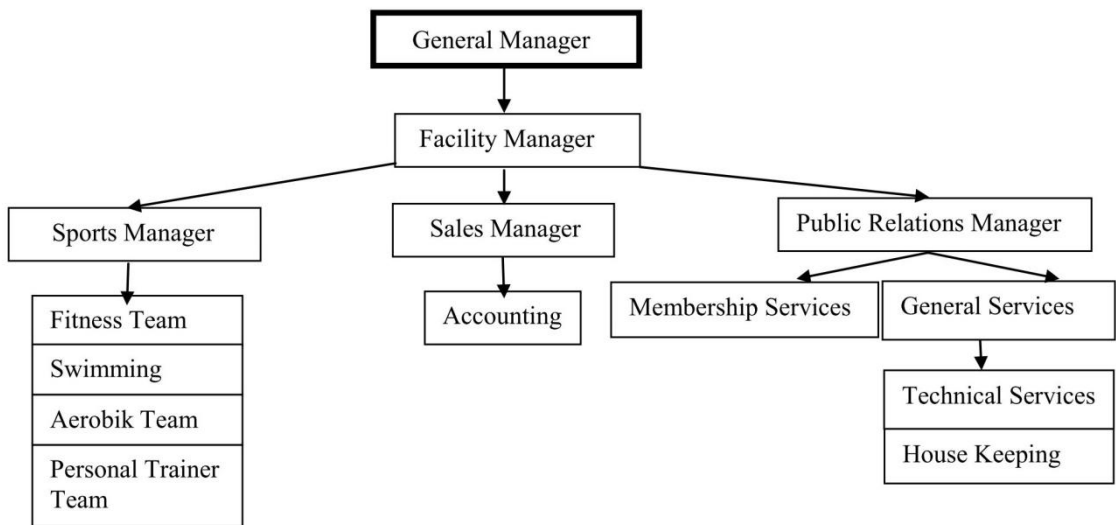
Özel spor örgütleri yıllık planlamalarını yaparken kaliteli hizmet anlayışı içerisinde daha fazla kar edebilecekleri yönetim biçimlerini şekillendirmeye çalışırlar. Bu kuruluşların pazarlama departmanları çok daha aktif ve yenilikleri takip eder bir strateji izlemek zorundadırlar.

Özel spor örgütlerinin yönetim yapısı her ne kadar özerk olarak gerçekleşse de, eyalet yasalarının belirlediği çizgide yön almakta ve ilerlemektedir. Her eyaletin yapısı ve kuralları farklılık gösterdiğinden genel bir kural yaklaşımı doğru olmayacaktır. Amerikada'ki her eyaletin kendine özgü bir eyalet yasası vardır ve eyaletler içerisinde faaliyet göstren özel kuruluşlar bu eyalet içerisindeki yasalar uygun olarak satış ve pazarlama stratejilerini değiştirmektedirler. Bu durum spor organizasyonları içinde geçerlidir. Aynı zamanda örgüt içerisindeki yönetim anlayışı örgütün büyüklüğü ile de doğrudan ilişki içerisinde. Daha eyaletler arası olan ve büyük kurumsal kuruluşların örgütsel yapısıyla dah küçük çaptaki spor kuruluşlarının örgütsel yapısı birbirinden farklılık göstermektedir.

Özel spor örgütlerinin yapısı temel itibari ile müşteri odaklıdır. Müşterilerin memnuniyetleri ön planda ve halkla ilişkiler birimleri diğer örgütlere göre çok daha aktif olarak çalışmakta zorunda olan birimlerdir. Özel spor örgütlerinin yönetim yapısı süreklilik gösteriri ve dinamik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü eğer monotonlaşmış bir örgüt yapısı söz konusu olursa müşterilerin rakip firmalardaki hoşagiden hizmetlere gitmesi noktasında özel spor örgütleri belirli bir çaba göstermek

zorundadır. Özel spor örgütlerinin örgüt yapısı üniversitelerin örgüt yapısına göre daha az karmaşık olsada yapılan iş sorumluluğu açısından benzerlikler göstermektedir. Ancak; üniversite spor örgütleri zaten öğrencisi olan bireylere üniversitenin imkanları doğrultusunda hizmetler sunarken; özel spor örgütleri müşterinin direkt hizmetine karşılık vermek zorunda yani çok fazla seçme şansı bulunmamaktadır. Üniversite spor örgütleri organizasyonları planlarken genel bir fayda sağlamayı temel hedef alırken. Özel spor örgütlerinde bireysel faydalar ön plana çıkmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri içerisinde faaliyet gösteren özel bir spor örgütlenmesinin yönetim modeli incelendiğinde; en üstte birden fazla tesisten sorumlu bu genel müdür vardır. Bu genel müdür benzer faaliyetler göstren tüm tesislerden sorumlu kişidir. Tesis Müdürü ise, yöneticilik yapmış olduğu tesisinin tüm faaliyetlerinden sorumlu olan kişidir. Görevlerini 3 farklı birime paylaştırmıştır. Bunlar sporsal faaliyetlerden sorumlu olan spor müdürü, satış ve muhasebe departmanlarından sorumlu olan satış müdürü ve halkla ilişkiler müdürüdür. Halkla ilişkiler müdürü üyelik hizmetlerinden ve müşterinin yönetsel anlamda birebir iletişime geçmiş olduğu biri departmanlardan da sorumlu olan kişidir. Üyelik hizmetleri ve satış-pazarlama birimleri verilen hizmetin kalitesi kadar mükemmel olması gerekmektedir. Aşağıdaki şekildende anlaşıldığı gibi spor hizmeti örgütün sadece belirli bir dalı olarak hizmet vermetedir. Tüm organizasyon birimleri biribiri ile içiçe ve koordineli olarak çalışmakta tüm birimler bir araya gelince tek bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır.



Şekil 6. Özel Kuruluşlar'ın Spor Yönetim Modelleri

### 2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt sadece yönetim alanında değil diğer tüm alanlarda incelenmiş ve yönetimin işlevleri arasında en dikkatçi konu olarak dikkat çekmektedir. Örgüt; insan hammedesini düzenli bir şekilde yenileştiği ve işleyişin sürekli iyileştiği doğal bir yapıdır. Bu sistem içerisinde örgütün amaçları ile işgörenlerin örgütte çalışma amaçlarının dengeli ve gereksinimlerinin karşılıklı olarak karşılanması gerekmektedir. Bu açıdan, örgütler, insan amaçlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin biraraya gelmesinden başka bir şey değildir (21). Yukarıda da bahsedilmiş olduğu gibi örgüt belirli bir grubun bir amaç uğruna bir takım ortak amaç ve değerler uğruna bir araya gelebilmeleridir. (22). Örgüt yapısı, bir grubun amaçlarını tüm bireylerin ortak amacı haline getirerek eşitleyene ve bu öğeleri biribiri ile uyumlu hale getiren sistemler topluluğudur (23).

Bilimsel literatürde, “kurum kültürü, organizasyon kültürü, firma kültürü, işletme kültürü, şirket kültürü ve örgüt kültürü (24) gibi kavramlara son yıllarda sıklıkla rastlanmaktadır. Fakat bu kavramlar çoğu zaman birbiri ile ilişki içerisinde ve beraber kullanılmaktadır. Böyle bir kavram karmaşasının olmasının temel nedeni, kültür kavramı içerisindeki tanımlarının birçoğunun örgüt kültürünün içinde de var olmasından kaynaklanmaktadır. (25). Bütün örgütler birer sosyal sistemdir. Dolayısıyla, dış çevreyle sürekli bir alışveriş içerisindeyler. Gelecekte süreklilik arz eden bir şirket olabilmek için bu yapılar içerisinde dengeli bir konum almaları gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek içinde örgütlerin sürekli olarak değişmesi, sürekli olarak gelişmesi ve hem iç çevre ile hemde dış çevre ile uyum içerisinde çalışmak durumdadırlar. Bu çalışma her zaman süreklilik arz etmeli ve dengeli olmalıdır.

Tıpkı bireylerin birer kişiliği olduğu gibi her örgütün ve organizasyonun da kendine ait birer kişiliği bulunmaktadır. Bu kişilik öncelikli olarak örgüt içerisindeki tüm bireylerin içerisine yerleşmekte daha sonra organizasyonun geneline yayılmaktadır. Örgütün kendine has olan özellikleri onun karakteristik özelliklerini ortaya koyar ve bu karakteristik özellikler diğer örgütler tarafından tıpkı bir bireyi tanıyıcı gibi tanınır. Diğer organizasyonlar içerisindeki yeri ve karakteri belirginleşir ve buna göre davranılır. Bu karakteristikler belli bir şekilde organizasyon içerisindeki elemanlarada yansımaktadır.

Farklı tanımların birleştiği noktalar şöyle sıralanabilir;

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı ortak değerlerin bütünüdür.

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde iş yapabilme ve bunu yürütebilmektir.

Örgüt kültürü örgütlere kimlik kazandırır ve birini diğerinden ayırır.

Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikayeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.

Örgüt kültürü örgütün başarısını etkiler.

Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır. (26)

### **2.3.1.Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Tarihçesi**

Örgüt kültürünün araştırılması literatürde çokta yeni olan gelişmeler değildir. Örgüt kültürü 1980'lerde ilk kez ortaya çıkmışken 1930'lara kadar dayanan bir tarihe sahiptir. 1980'den sonra kitap ve araştırmalarda ise sıklıkla incelenen bir konu haline dönüşmüştür. Bu kavram sosyal bilimciler içinde bir temel görüş, yaklaşım biçimi olarak görüldüğü kadar, örgütsel süreç ve dinamiklerin açıklanmasında alternatif bir yöntem, bir alt sistem, bir örgüt ve yönetim kuramı gibi değişik biçimlerde tanımlanmaya ve çözümlenmeye başlanmıştır (Polat 2003). Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkması ve gelişmesine etki eden üç önemli faktör yer almaktadır; Bunlar sırasıyla şu şekilde sıralanmaktadır.

- En başta Japon firmalarının birden bire artan ekonomik başarıları ve genel piyasa içerisindeki hızlı bir şekilde önemli bir güç haline dönüşmesi araştırmacıların dikkatini çekmiş ve bunu araştırmak için yeni çalışmalar yapmışlardır.

- Bunun karşısında Amerikan firmaları içerisinde ekonomik çalkantılar, Avrupa'da artan iflaslar sonucunda örgütsel anlamda ne yapılabilir ve örgütsel yapısını nasıl anlayabiliriz şeklinde yeni çalışmalar yapılmış ve ilgiler artmıştır. Amerikan firmaları pazar paylarının azalmaması içinde büyük çaba göstermişler ve örgütün genel yapısını anlamaya çalışmışlardır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım ifadelerin ve kavramların gelişmesini sağlamıştır (kahramanlar, tutarlı bir vizyon, törenler, örgütsel hikayeler, paylaşılan değer ve normlar).

- Örgütsel araştırmalarda nitel çalışmaların daha fazla önemli bir şekilde ortaya çıkması ve sonuç olarak örgütler içerisinde yapılan çalışmaların nitel özellikler

taşıması ise sonuçlanmıştır (28). Yani örgütler içindeki bireylerle birerbir yapılan çalışmalar doğrultusunda örgütlerin kültürleri daha belirgin bir şekilde anlaşılmaya çalışılmıştır.

### 2.3.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Yararları

Örgüt içerisindeki algılar, davranışlar ve tutumlar örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü örgüt içerisindeki üyelerin düşüncelerini ve davranışlarını da etkilemektedir.

Örgüt kültürünün fonksiyonları ve yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (29):

- Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur,
- Çalışanlarda güven duygusu meydana getirir,
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı artırır,
- Örgüt üyeleri için kontrol mekanizmasıdır,
- Örgütte ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılabilir, çözüme ulaştırır,
- Yeni yöneticilerin yetismelerine ve gelişmelerine katkıda bulunur,
- Sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktararak bir örgüt efsanesi oluşturur,
- Organizasyon üyeleri için bir tanıtım özdeşleşme hissi yaratır,
- Örgütü genel iş etiği çerçevesinde hareket etmeye yönlendirir,
- Örgüt içerisinde sağlıklı iletişimi güçlendirir,
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt için ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.). Örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatır(30).

### 2.3.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Rekabetin her geçen gün yoğunlaşarak artması, örgüt kültürünün önemini

arttıran en önemli etmenlerin başında gelmektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüt ya da kurumların hedefleri, stratejileri ve politikalarının oluşmasında ve belirlenen yöntemin amaç doğrultusunda uygulanabilmesini sağlayan önemli bir araç olarak da görülmektedir (31).

Her örgütte zamanla değişen ve gelişen simgeler, inançlar, efsaneler, adetler ve bazı uygulamalar vardır. Böylelikle güçlü örgüt kültürüne sahip olan kurum ya da kuruluşlarda görev alanların davranışlarının nasıl şekillenmesi gerektiğini belirten davranışsal parametreler meydana gelmektedir (31).

Güçlü örgüt kültürünün oluşması sonuç üretmenin yanı sıra örgüte hem mana kazandırmakta hem de en alt birimden en üst birime varana kadar, sosyal ve dinamik bir kurumun parçası olma fırsatını vermektedir. Bütün bunların yanında güçlü örgüt kültürü, örgütsel davranışta uyumu artırmakta ve örgüt içerisinde gizli bir denetleme sistemi oluşturmaktadır (32).

Bir yöneticinin en önemli görevlerinden birisi çalışanların bireysel amaçları ile örgüt amaçlarının çatışmasını engelleyip, çalışanların bireysel amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlu hale getirmektir. Bu ancak güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ile gerçekleştirebilir. Örgütü oluşturan kişilerin yetiştiği çevre, eğitim düzeyleri, karakterleri ve inanç sistemleri farklılık gösterdiğinden bireylerin amaçları da farklılaşmaktadır. Bu açıdan çalışanların örgüte bağlılığının arttırılmasının başka bir yolu da kültürel olarak bir uzlaşma ortamını oluşturmaktır. Böylelikle çalışanların kendilerini örgütün parçası saymalarının yanında, kendilerini evlerindeymiş gibi konforlu ve huzurlu hissedeceklerdir (33).

Örgüt kültürü, örgüt içindeki belirsizliklerin asgari düzeye indirgenmesi, çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirilmesi bakımından hem örgüt çalışanları hem de örgüt için son derece önemli olup, aynı zamanda bazı işlevleri de üstlenmektedir. Bu işlevlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (34-35-36):

- Örgüt kültürü, bir örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan sınırları belirleyici bir göreve sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgütün üyelerine bir kimlik duygusu oluşturmaktadır.
- Bireylerin ortak bir değere, kendi çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırmaktadır.

- Örgüt üyeleri arasında dayanışma ve işbirliğini arttırmaktadır.
- Örgüt üyeleri için bir denetleme sistemidir. Başka bir deyişle, bireylerin hal ve hareketlerinin şekillendirilip ve yönlendirilmesini sağlayan bir kontrol sistemi hizmeti görmektedir.
- Çalışanların örgüte uyum göstermesini kolaylaştırmaktadır.

#### 2.3.4.Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü kendi içinde ortak ve evrensel bazı öğelere sahip olmaktadır. Örgüt kültürünü meydana getiren temel unsurlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

• **İnançlar:** Bir kültüre bağlı insanlar tarafından, dünyaya bakış açılarına ilişkin paylaşılan ortak görüşlerdir. Kültürün en önemli ve soyut yönünü oluşturarak diğer kültürel öğelere biçim vermektedirler. İnançlar, birey ya da grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tavır alışlarına yön verir. Ayrıca, bireyin dünyasının bir yönüne ait algılamaları ve bilgilerinin sürekli bir organizasyonu olarak belirtilebilir (37).

• **Değerler:** Değerler her toplumda olduğu gibi o toplum tarafından hangi davranışın doğru hangi davranışın iyi ve arzulanan olduğunu yansıtan ortak paydalarda birleşen fikir ve görüşlerdir. Normlar ve değerler arasında bazı temel farklılıklar vardır bunlar; değerlerin soyut ve genel olarak tanımlanabilmesi, normların ise daha belirgin ve yol gösterici olmasındandır. Bir toplumun değerleri, normları etkiler ve bu durum büyük bir önem taşımaktadır. Örnek olarak eğitime önem veren toplumların eğitimi yaygınlaştırmaya çalışması ve eğitim ile ilgili normalara öncelik vermesi beklenmektedir (36). Değerler, neyin yanlış, neyin doğru, neyin kötü ve neyin iyi olduğunu belirlemeye yarayan ölçütler olarak tanımlanır. Değerler neyin ne olması gerektiğini açıklarken inançlar, neyin ne olduğunu açıklarlar. Kültürün en derin yönünü inançlar, inançlara göre daha somut yönünü değerler oluşturur. Her toplum kendine özgü bazı değerlere sahiptir (37). Değerler toplumların yaşamlarındaki önemli etkenlerden biridir. İnsanlar bu değerler ile yaşamlarını belirlerler. Kültürel değerler, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirterek davranışları yönetmektedir.

• **Normlar:** Normlar, yaptırımı olan kurallar sistemidir. Her toplumda düzeni sağlayan, toplumdaki bireylerin her birinin tutum ve davranışlarını belirleyerek yol gösteren, olumlu ve olumsuz, doğru ve yanlış belirleyen kurallar, standartlar normları

oluşturur. Her toplumda bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen belirli normlar vardır. Normlar toplumda çeşitli şekillerde güvence altına alınırlar bunlardan biri ödül ve ceza sistemidir. Yani norma uygun olmayan davranışlar cezalandırılır uygun olanlar ise ödüllendirilirler (36). Normlar, kültürel değerlere dayanır ve bu değerler bireylerin davranışlarını sınırlar. Neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirlediği için davranışları yöneten bir karaktere sahiptir. Toplumun örf ve adetleri normları şekillendirir (38).

Normlar sayesinde toplumda yaşayan insanların kontrolü sağlanmaktadır. Normlar toplum içinde bazı davranışların doğru bazı davranışların yanlış olduğunu belirtmektedir. Böylece normlar ile toplumsal düzen sağlanmaktadır.

- **Semboller:** Sembol, toplumlar için belirli anlamlar taşıyan onların akıldan kodlanmış olan davranışlar, eylemler ve işaretleri temsil eder. Bir toplumun kültürünü büyük oranda semboller sistemi oluşturmaktadır. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir (37). Toplumlar semboller ile birbirlerinden ayrılmaktadır. İnsanların beraber yaşamaları açısından toplumsal olarak birlikte yaşamalrı açısından semboller önem arz etmektedir.

- **Dil:** Dil, insanlığın temel bir kurumu olarak kabul edilmektedir. Kültürün kazanılması ve anlaşılmasılmasında gerekli araçların öğrenilmesinde dil kültüre yardım eder. Dil, anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Dil aynı zamanda manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir (38).Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında, nesilden nesile aktarılmasında büyük önem taşır. Kültür büyük ölçüde dil aracılığıyla üretilmekte, paylaşılmakta ve aktarılmaktadır. Kültürler arasındaki farklılık sadece konuşulan kelimelerdeki farklılıktan ibaret değildir. Aynı zamanda konuşulmayan dil yani; jest, mimik gibi bireylerin olaylar karşısında verdikleri bedensel hareketlerinde, her toplum yapısında kültürel anlamlarının farklılık arz ettiğini belirtmek mümkündür. Hem konuşulan dil hem de konuşulmayan dil (beden dili) toplumlardaki kültürel farklılığın önemli bir göstergesi olmaktadır (37). Dil kültürün en önemli parçası ve kültürün kuşaktan kuşağa taşınmasını sağlayan bir araçtır. Kültürlerin değerleri ve özellikleri hakkında bilgiyi dil vermektedir. Kültürel ve tarihi bilgiler dil aracılığı ile kuşaktan kuşağa taşınır.

- **Teknoloji:** Kültür kavramının gözle görülen maddi boyutunu oluşturur. Teknoloji, belirli bir kültürün ögesi olmaktadır. Teknoloji, insanlar için psikolojik ve sosyal çevre ortamı oluşturmakta ve bu çevrede insan ilişkilerini etkilemektedir (37).

Gelişen teknoloji ile zaman zaman toplumların kültürlerinde değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler kültürün temelini etkilememektedir.

- **Estetik:** Tabiatla ve tabiatdaki her şeye sanat eseri gözüyle bakmak “estetik” in özünü teşkil eder. Estetik bu bakımdan bir “zihin” ve “gönül” uğraşısı olmakta; temelde sezgi gücüne dayanmaktadır. Estetikte eşyanın katı ve görünengerçeği bir yana bırakılarak, onun sezilen, hissedilen “güzel” yönleri üzerinde durulmaktadır. Bu açıdan estetik, bireyin çevresindeki eşyaya bakış tarzını belirleyici bir tutum olmaktadır (SEZAL,1991:55). Kùltürlerin kendilerine özgü bazı estetik değerleri vardır. Toplumlar bu estetik değerler etrafında kùltürlerini çeşitlendirirler.

Kùltür, sahip olduğu bu evrensel öğeler ile toplumların oluşmasına ve toplumların yaşam tarzları bakımından birbirinden ayrılmasını sağlamıştır. İnsanlar, sahip oldukları değerler normlar ve inançlar ile toplumda bir düzen içinde yaşamasını sağlar. Sağlanan bu düzen ile toplumlar diğer toplumlardan ayrılır. Böylece evrende çeşitli kùltürlere sahip topluluklar oluşur (39).

#### 2.4. SPOR ÖRGÜTLERİ AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Yukarıda da bahseldiği gibi spor örgütleri oldukça karmaşık yapılardır. Her spor örgütünün yapısı örgütün kendi dinamikleri açısından farklılık göstermedir. Literatürde şu ana kadar yapılmış olan yerli çalışmaların birçoğu Gençlik ve Spor Bakanlığının örgüt kùltürünü (28), Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki örgüt kùltürünü incelemiştir (40). Özel sektördeki örgüt kùltürünü ve özel ile kamu kuruluşlarındaki örgüt kùltürünü karşılaştırmalı olarak inceleyen çalışmalara ise literatürde rastlanmamıştır. BESYO’lar ve Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinin örgüt yapılarına genel bir bakış yaptığımızda; Yıldız ve Bakır (2005), BESYO’larda örgütsel uygulamaların orta düzeyde olduğuna işaret etmişlerdir (41). Kaplan (2007)’ın geçmişi farklı olan BESYO’larda yaptığı çalışmada eski okullardaki örgüt kùltürü, doğru karar verme anlamında akademik personelin deneyim ve otoriteye bağlılığı ve ayrıca yönetsel metinler ve daha önceki kararları kullanma eğiliminde olduklarını söylemişlerdir (42). BESYO’ların dışında spor örgütleri üzerinde yapılan bir diğer araştırmada Aytaç (2004), Gençlik Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin çalıştığı kurumda statülerine göre, yukarıdan aşağıya çok yönlü bir iletişimin olduğu, kolaylıkla kurum yöneticilerine ulaşılabilirdiği, kurum içindeki eşitlik ilkesinin tam anlamıyla uygulandığı, kurumda işe başlayan yeni personele kurum içerisinde her

statüde çalışanın yardımcı olmaya, kurumda çalışan personelin her yeniliğe uyum sağlamaya gayret gösterdiği, kendi alanlarıyla ilgili karar verme sürecine katıldıkları ve çalıştığı kurumu ideal bir yer olarak gördüklerini tespit etmişlerdir (43). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinin örgüt kültürü modelinde uygun bir yapıya sahip olduğu ve diğer kurumlara örnek teşkiledebileceğini söylemiştir.

Bu bahsedilen durum sporun kendine öz özelliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Geçmişinde spor yapmış ve hayatının belirli bir noktasına sporu almış olan kişiler hem yönetim anlamında hem de hayatlarına ilişkin kararları alırken daha net ve daha aktif bir şekilde davranabilmektedirler. Spor yapan bireylerin yönetime katılması ya da spor yapan bireylerin yönetilmesi diğer bireylere göre farklılık göstermektedir. Özellikle kamu kuruluşlarında spor yapan bireylerin bir araya toplanmış olduğu Besyo'lardaki örgüt kültürü diğer fakültelerdeki örgüt kültürüne göre farklılık göstermektedir. Çalışanlar bazı sorunların farkına hızlı bir şekilde varabilmekte ve sporun doğal olarak getirmiş olduğu iletişim becerisi ile astlarıyla daha düzgün bir örgüt kültürü geliştirebilmektedirler.

Özel spor kuruluşlarında da bu durum bu yönde bir beklenti içerisinde gelişmektedir. Her ne kadar özel kuruluşların temel amacı kar elde etmek olsa da; spor ile ilgili özel kuruluşların öncelikli diğer amaçları müşterilerine eğlenerek spor yapmalarını veya onların sağlıklı birer insan olarak yetişmelerini sağlamaktır. Bu iki önemli amaç bile onların diğer özel kuruluşlardan örgüt kültürü açısından farklılık göstermesine neden oluşturmaktadır. Büyük spor kulüplerinde başta halkla ilişkiler çalışmaları yolu ile taraftarlarını stada çekmeye çalışmakta, lisanslı ürünlerini daha fazla onların talep etmesini sağlamaya çalışmaktadırlar. Özel spor kuruluşlarında kar odaklı diğer spor kuruluşlarına göre çok daha dinamik süreçlere sahiptirler. Bu dinamik süreci yönetebilmek içinde yöneticilerin örgüt kültürü tam anlamıyla kurulmuş ve çalışanların biribiri ile iletişim tam olan birer örgüt yönetimi kurmaları gerekmektedir.

### 3. GEREÇ VEYÖNTEM

Araştırmamız Amerika Birleşik Devletleri'nin California eyaletinde yaşayan ve çeşitli spor işletmelerinde çalışan ve spor yöneticisi olarak görev tanımı olan yöneticileri kapsamaktadır. Araştırmanın yapıldığı spor merkezleri üniversite ve özel kuruluşlar olarak ayrılmış olup, her iki kurumda görev alan spor yöneticileri çalışmaya dahil edilmiştir.

Araştırmamıza toplamda 122 spor yönetici katılmıştır. Araştırmaya katılan spor yöneticilerine kimisine yüzyüze ulaşarak, kimisine de internet ortamında ölçek formları doldurtularak ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların soruları net bir şekilde anlayabilmesi için araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde yerleşmiş olan çok çeşitli spor yönetim modelleri mevcuttur. Bu çalışmada Amerikan spor yönetimine yön veren iki farklı kurum içerisindeki spor yöneticilerini çalışmaya dahil edilmiştir. Bunlardan ilki California Eyaletinde bulunan 3 farklı üniversite (University of California, San Diego; San Diego State University; University of San Diego) (N=66), bir diğeri ise yine California eyaleti içerisinde yer alan özel spor kuruluşlarıdır (Point Loma Sport Club, Pasific Beach Crossfit) (N=56)

Bu araştırmanın temel amacı; dünya spor yönetimine yön vermiş olan Amerika Birleşik Devletleri içerisinde faaliyet gösteren iki farklı spor örgütlenmesi içerisindeki spor yöneticilerinin örgüt kültürü anlayışlarını anlayabilmek ve bunun karşılaştırmasını yapmaktır. Bu amaç itibari ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarına Kantek ve Baykal (2008) tarafından geliştirilen ölçekli bir anket uygulanmıştır (44). Anketin içeriği üniversiteye yönelik olduğundan ve anket özel sektöre de uygulanmış olduğundan anket içerisindeki 2 ifade çiftli olarak değiştirilmiştir ( Öğretim Elemanı/Personel, Öğrenci/Müşteri).

Araştırmalar için 5'li likert ölçeğe sahip 30 maddeden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Bu 30 madde üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm 13 maddeden oluşan yönetim anlayışı, ikinci bölüm 12 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ve üçüncü bölüm 5 maddeden oluşan öğrenci yönelimi başlığı altındadır. Ölçeğin orjinal şekli Türkçe

olarak geliştirilmiş ve bizimde örnekle grubumuz İngilizce konuşan bireylerden oluştuğu için araştırmanın 1. aşamasında ölçek İngilizce çevirilerek Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması yapılmıştır. 2. aşamada ise 1. aşamadaki sonuçlar doğrultusunda analizler yapılmıştır.

Çalışmanın analizleri SPSS 22 paket programı ve AMOS 22 paket programları kullanılmıştır. Bu çalışmada Örgüt Kültürü ölçeğinin geçerlilik çalışmaları için yapı geçerlilikleri incelenmiştir. Örgüt Kültürü ölçeğinin yapı geçerliliklerini analiz edebilmek için sıklıkla kullanılmakta olan sırasıyla açıklayıcı faktör analizi yani AFA ve ikinci adımda doğrulama faktör analizi yani DFA kullanılmıştır. AFA'yı kısaca açıklayacak olursak ölçekler içerisindeki maddelerin birlikte açıklayabilecekleri az sayıdaki yapılara ulaşmaktır. Başak bir ifade ile çok sayıda olan maddelerin alt boyutlar altında toparlanabilmesini sağlamaktır (45). DFA ise AFA'da açıkladığımız alt boyutları doğrulamak amacı ile kullanılır; yani çeşitli değişkenler içeren ölçeklerin ne derece gerçek verilerle uyum gösterdiğini değerlendirmek amacı ile kullanılır. Yani DFA'da AFA'da belirlenmiş olan yapının toplanan verilerle ne kadar doğrulandığını incelemektir. Bu çalışmada AFA uygulanmasının nedeni ise Örgüt Kültürü Ölçeği' nin orijinal formunun bizim örneklem grubumuz olan Amerikalı yöneticiler üzerindeki yapısını açığa çıkarmak ve DFA kullanılmasının nedeni ise original formun faktör yapısının örneklem grubumuz olan Amerikalı yöneticiler üzerinde yürütülen doğrulanıp doğrulanmadığını doğruluyorsa bunun ne oranda olduğunu belirtmektir (45). DFA'da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için genel olarak kabul görmüş olan bazı uyum indeksleri kullanılmaktadır (45). Bunlar sırasıyla; çoklu uyum indeksleri kullanılmış ve Ki-kare uyum testi (Chi-Square Goodness), Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) uyum indeksleri incelenmiştir. Uyum indekslerinde genelde olduğu gibi GFI için  $> .90$ , CFI için  $> .95$  ve RMSEA için  $< .05$  ölçüt olarak alınmıştır (46). Ayrıca betimsel ve tanımlayıcı istatistik analizlerinde frekans dağılımlarından faydalanılmış, ikili karşılaştırmalar için t-testinden 3 ve daha fazla gruplu karşılaştırmalar içinde One-Way ANOVA testinden faydalanılmıştır.

#### 4. BULGULAR

##### 4. 1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması Sonuçları

###### *Dilsel Eşdeğerlik*

Örgüt Kültürü Ölçeği'nin İngilizce çevrilme süreci belli aşamalardan oluşmaktadır. Öncelikle ölçek yeminli tercüman tarafından İngilizceye çevrilmiş ve alanında uzman ve İngilizceleri ileri düzeyde kişiler tarafından İngilizce çevirinin doğru olup olmadığı onlarında görüşü alınarak kontrol edilmiştir. Daha sonra İngilizceye çevrilmiş ölçek başka bir yeminli tercüman tarafından tekrar Türkçeye çevrilmiş ve aradaki hatalar giderilmiştir. İngilizce çevrilmiş olan anketin ilk uygulaması İngilizcesi iyi düzeyde olan 30 akedemisyene öncelikli olarak doldurtulmuş başka 30 akedemisyene de Türkçe ölçek formları doldurtulmuştur. Bu iki ölçek arasındaki tutarlılığı belirlemek için dilsel eşdeğerlik çalışması yapılmıştır. Türkçe ve İngilizce formların eşdeğer olduğu görüldükten sonra geçerlik ve güvenirlik analizlerine başlanmıştır.

Tablo 1.Örgüt Kültürü Ölçeği' nin Dilsel Eşdeğerlik Bulguları

| Faktör                   | Uygulama       | X    | Ss   | r   |
|--------------------------|----------------|------|------|-----|
| Yönetim Anlayışı         | Türkçe Form    | 3,29 | 0,87 | .88 |
|                          | İngilizce Form | 3,19 | 0,65 |     |
| Örgütsel Bağlılık        | Türkçe Form    | 3,20 | 0,68 | .92 |
|                          | İngilizce Form | 3,15 | 0,92 |     |
| Öğrenci/Müşteri Yönelimi | Türkçe Form    | 3,28 | 0,75 | .85 |
|                          | İngilizce Form | 3,12 | 0,86 |     |

###### *Yapı Geçerliliği*

*Açımlayıcı faktör analizi:* Örgüt Kültürü Ölçeği'nin yapı geçerliliğini incelemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve tüm maddelerin faktör yükleri hesaplanmıştır, ardından maddeler arasındaki korelasyonlar incelenerek yapının bu analizi yapmaya uygun olup olmadığı denetlenmiş, sonuç olarak maddelerin korelasyonlarının uygun olduğuna karar verilmiştir. Daha sonra ise sırasıyla örneklem uygunluğu (sampling adequacy) ve Barlett Sphericity testleri yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu

için KMO .60' dan yüksek olması gerekmektedir ve Barlett testinin de anlamlı çıkması gerekmektedir (45). Bu çalışmada ise KMO katsayısı örneklem uygunlukğu için .808, Barlett Sphericity testi için ise  $\chi^2$  değeri 775.504 ( $p < .001$ ) bulunmuştur. Sonuç olarak veri setinin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

İstatistiksel olarak faktör yük değeri 0.45 ya da yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür (47-48-49). Bu yüzden bu çalışma içerisinde faktör yük değeri .45 olarak alınmış bunun altındaki yüklerin program tarafından engellenmesi istenmiştir, Örgüt kültürü ölçeğinin faktör yapısının incelenmesinde Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Quratimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Örgüt Kültürü Ölçeği 3 alt ölçekten oluşmaktadır. Ancak yapılan temel bileşenler tekniği ile yapılan AFA'da bizim örneklemimiz için bu durum aynı şekilde ortaya çıkmamıştır. Scree Plot eğilim grafiği incelendiğinde faktör analizinde maddelerin en uygun 4 faktör altında toplandığı görülmüştür. Her faktörün öz değeri 1'in üzerindedir. Bu dört faktörün açıkladıkları toplam varyans değeri ise %60.863' dür. Literatürde faktörlerin açıkladığı toplam varyansın %66' nın üzerinde olması iyi bir sonuç olarak belirtilmekte ancak uygulamada bunu karşılamamanın zor olduğu söylenmektedir bu nedenle toplam varyansın çoklu faktörde %30'un üzerinde olmasının da anlamlı olabileceği bu alanda yazılmış kaynaklarda belirtilmektedir (47-48-49). Yapılan faktör analizi sonucunda 3 maddenin .45' in altında yük değeri almasından dolayı 3 maddeninde benzer yüklerle iki farklı faktöre dağıldığı görülmüştür. Bu yüzden bu 6 madde ölçekten çıkartılmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan maddelerin yükleri ve alt boyutlara göre dağılımları aşağıdaki gibi olmuştur.

Tablo 2. Örgüt Kültürü Ölçeği Madde Yükleri

| Madde    | Yönetimsel Anlayış | Örgütsel Bağlılık | Öğrenci/Müşteri Yönelimi | Örgütsel Anlayış |
|----------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| Madde 9  | 0,77               |                   |                          |                  |
| Madde 6  | 0,72               |                   |                          |                  |
| Madde 7  | 0,69               |                   |                          |                  |
| Madde 5  | 0,67               |                   |                          |                  |
| Madde 17 | 0,57               |                   |                          |                  |
| Madde 12 | 0,56               |                   |                          |                  |
| Madde 13 | 0,50               |                   |                          |                  |
| Madde 24 |                    | 0,75              |                          |                  |
| Madde 14 |                    | 0,69              |                          |                  |
| Madde 3  |                    | 0,66              |                          |                  |
| Madde 16 |                    | 0,61              |                          |                  |
| Madde 23 |                    | 0,61              |                          |                  |
| Madde 19 |                    | 0,59              |                          |                  |
| Madde 29 |                    |                   | 0,84                     |                  |
| Madde 28 |                    |                   | 0,71                     |                  |
| Madde 26 |                    |                   | 0,56                     |                  |
| Madde 27 |                    |                   | 0,52                     |                  |
| Madde 30 |                    |                   | 0,50                     |                  |
| Madde 10 |                    |                   |                          | 0,74             |
| Madde 2  |                    |                   |                          | 0,70             |
| Madde 4  |                    |                   |                          | 0,68             |
| Madde 1  |                    |                   |                          | 0,59             |
| Madde 20 |                    |                   |                          | 0,47             |

AFA sonucunda ortaya çıkan 4 faktörlü yapının madde dağılımları ile orjinal madde dağılımları incelendiğinde Orjinal Ölçekte “Öğrenci Yönelimi” adı altında toplanan maddelerin bizim ölçeğimizde de aynı faktör altında toplanmasından dolayı ve bizim anketimizde öğrenci terimleri yerine “Öğrenci/Müşteri” kullanmasından dolayı bu alt boyuta “Öğrenci/Müşteri Yönelimi” denilmiştir. Yine benzer şekilde “Örgütsel Bağlılık” alt boyutunda ki maddelerde AFA sonucunda ki bir alt boyutun maddelerine benzerlik gösterdiğinden ismi değiştirilmemiştir. Son olarak ise orjinal ankette ilk 13 madde “Yönetim anlayışı” alt boyutunda toplanmışken AFA sonucu doğrultusunda bu 13 madde iki alt boyutta toplanmış ve yeni maddeler eklenerek iki farklı alt boyut olarak isimlendirilmiştir. Bunlardan ilkinde “Yönetimsel anlayış” bir diğerine ise “Örgütsel Anlayış” ismi verilmiştir. DFA’de ortaya çıkan yeni faktörlere göre yapılmıştır. Alt ölçeklere ilişkin korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktörleri Arası Korelasyon Katsayıları

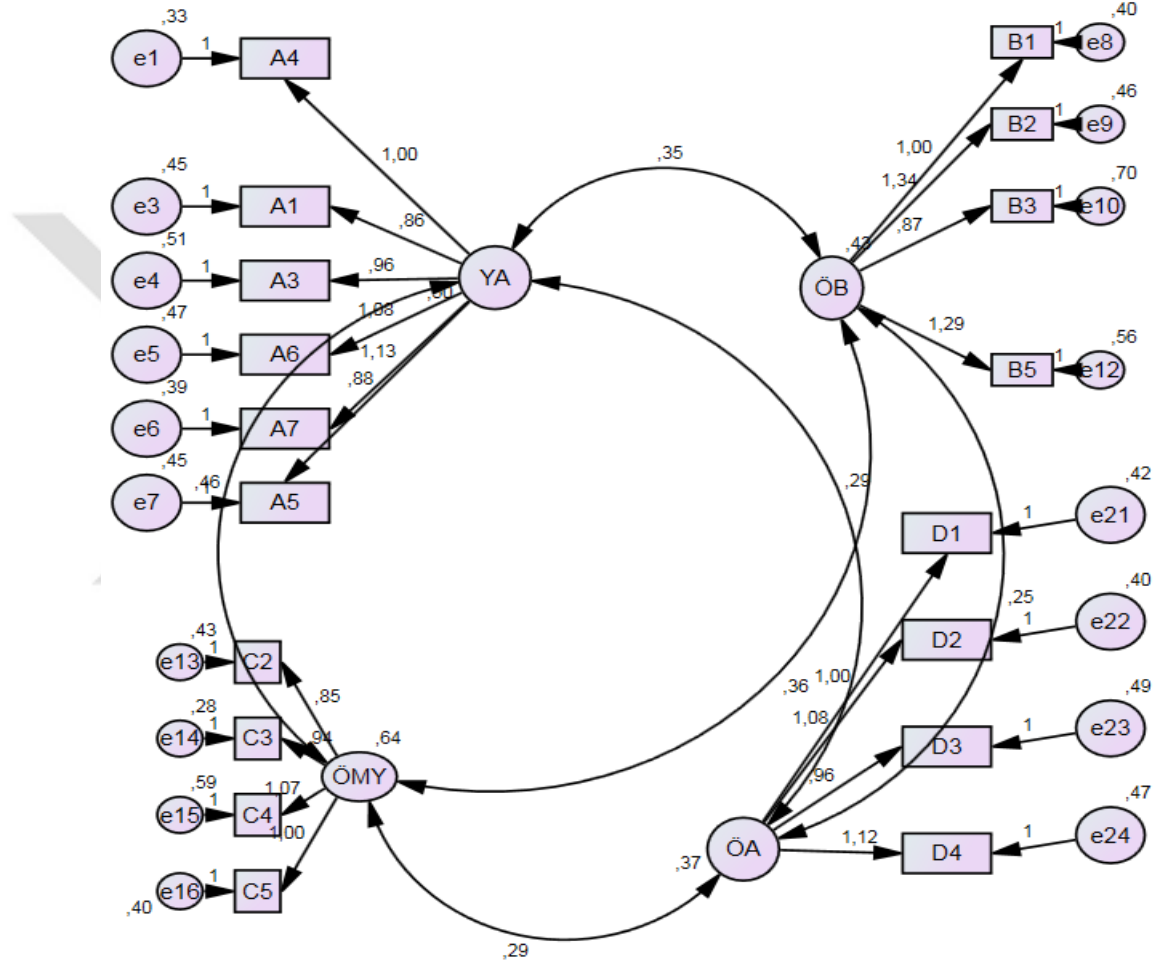
|                       |                     | Yönetimsel Anlayış | Öğrenci/ Müşteri Yönelimi | Örgütsel Anlayış | Örgütsel Bağlılık |
|-----------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|------------------|-------------------|
| Yönetimsel Anlayış    | Pearson Correlation | 1                  | ,649**                    | ,557**           | ,592**            |
|                       | Sig. (2-tailed)     |                    | 0,000                     | 0,000            | 0,000             |
| Öğrenci/ Müşteri Yön. | Pearson Correlation |                    | 1,000                     | ,486**           | ,560**            |
|                       | Sig. (2-tailed)     |                    |                           | 0,000            | 0,000             |
| Örgütsel Anlayış      | Pearson Correlation |                    |                           | 1,000            | ,489**            |
|                       | Sig. (2-tailed)     |                    |                           |                  | 0,000             |
| Örgütsel Bağlılık     | Pearson Correlation |                    |                           |                  | 1,000             |
|                       | Sig. (2-tailed)     |                    |                           |                  |                   |

*Doğrulamalı faktör analizi:* Örgüt Kültürü Ölçeği'nin yapı geçerliği için AFA sonuçlarına göre bulunan faktörlerinin doğrulanması amacıyla DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA'da elde edilen uyum indeksleri incelenmiş ve Ki-kare değeri ile Uyum iyiliği indekslerinin istenilen düzeyde olmadığı anlaşılmış ve Estimates değerlerindeki varyansları incelenmiş ve uç varyansa sahip olan maddeler (Toplam 6 madde) çıkartılarak modifikasyon yapılmıştır. Bu maddeler çıkartıldıktan sonra tekrar yapılan DFA sonucunda ise modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ve modelin yapısal olarak "Amerikalı Spor Yöneticileri" için uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtları sağladığı gözlemlenmiştir. Model uyum değerleri Tablo 4' de gösterilmiştir.

Tablo 4. Model Uyum Değerleri

|                                  | X <sup>2</sup> | GFI         | CFI         | RMSEA        |
|----------------------------------|----------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>Uyum Değerleri</b>            | <b>150,971</b> | <b>0,86</b> | <b>0,97</b> | <b>0,053</b> |
| İyi Uyum Değerleri*              |                | ≥0,90       | ≥0,97       | ≤0,05        |
| Kabul Edilebilir Uyum Değerleri* |                | 0,89-0,85   | ≥0,95       | 0,06-0,08    |

Modele ilikin Path diyagramı ve faktör yükleri Şekil 7’ de gösterilmiştir.

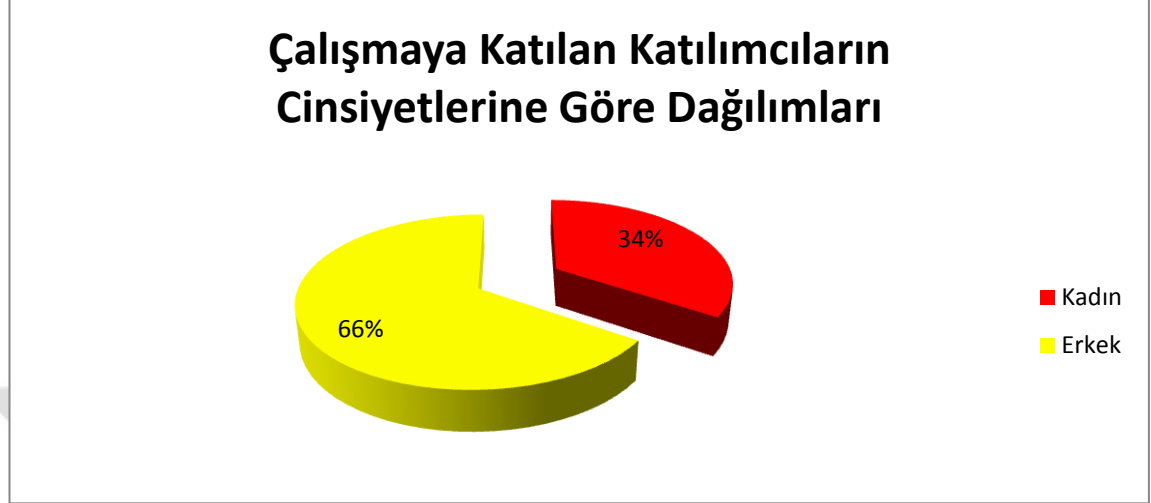


Şekil 7. Modele ilikin path diyagramı ve faktör yükleri

Yapılan AFA ve DFA sonuçları doğrultusunda orjinal anket bizim örneklem grubumuz için 18 madde ve 4 faktör olarak belirlenmiş ve bundan sonra yapılacak olan analizler Amerikalı Spor Yöneticileri” için uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtları sağlayan anket formu üzerinden değerlendirilmiştir.

## 4.2. Betimsel ve Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

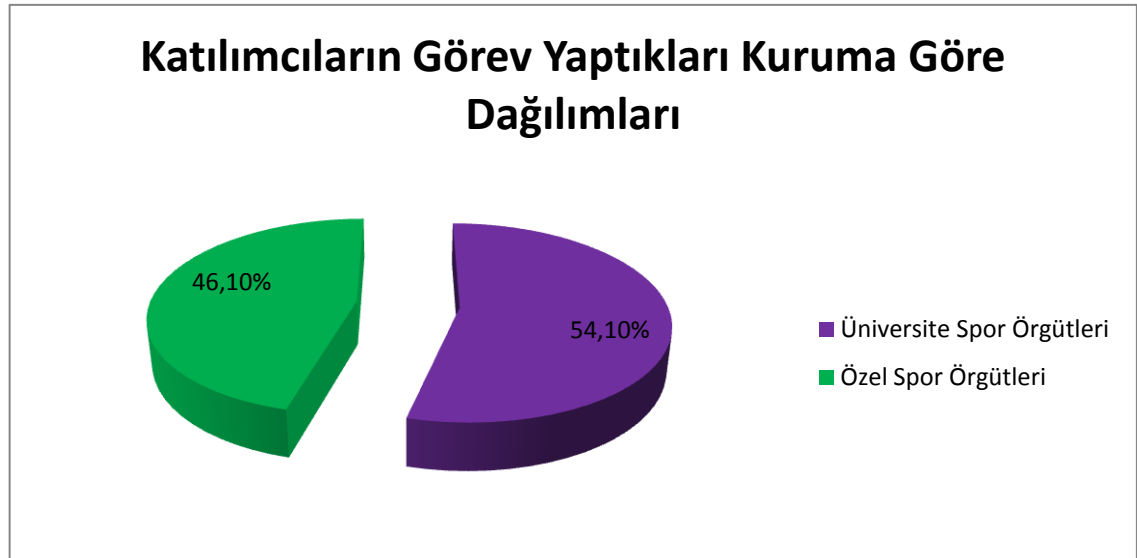
### 4.2.1 Katılımcılarının Cinsiyetlerinin Dağılımları



Grafik 1. Çalışmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Grafik 1’den de anlaşıldığı üzere çalışmamıza %66’sı erkek (N=80) %34’ü kadın olmak üzere (N=40) toplam 122 katılımcı katılmıştır.

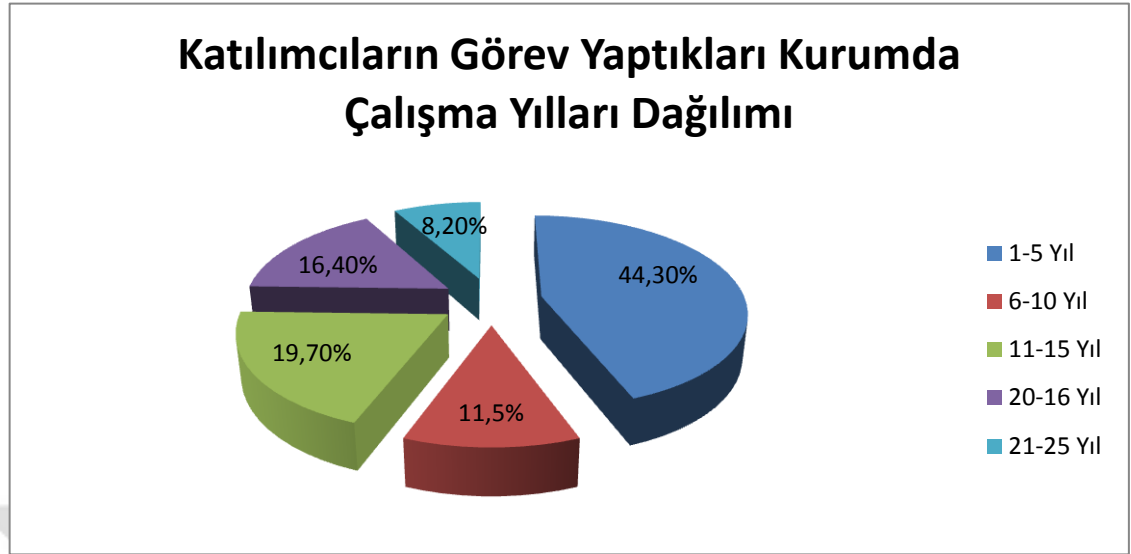
### 4.2.2. Katılımcıların Görev Yaptıkları Kuruma Göre Dağılımları



Grafik 2. Katılımcıların Görev Yaptıkları Kuruma Göre Dağılımları

Grafik 2’ de katılımcıların görev yaptıkları kurumlara göre dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların %54,10’u (N=66) Üniversite Spor Örgütlerinde; %46,10’u (N=56) ise Özel Spor Örgütlerinde çalışmaktadır

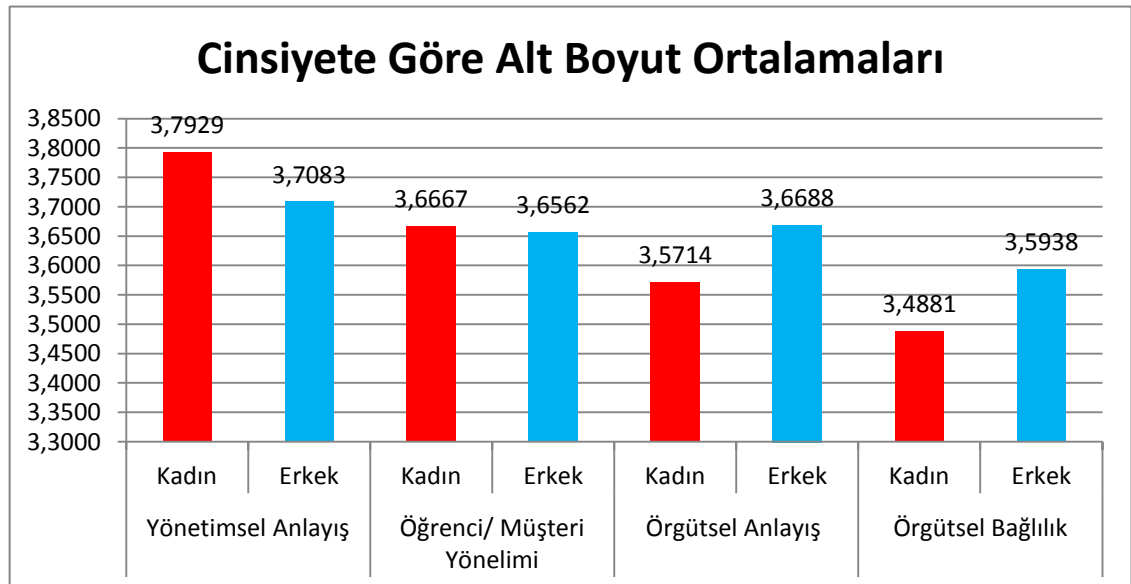
#### 4.2.3. Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurumda Çalışma Yılları Dağılımı



Grafik 3. Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurumda Çalışma Yılları Dağılımı

Grafik 3' de katılımcıların görev yaptıkları kurumda çalışma yılları dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların %44,30' u (N=54) 1-5 yıl arasında; %8,20'side (N=10) 21-25 yıl arasında görev yapmışlardır.

#### 4.2.4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları



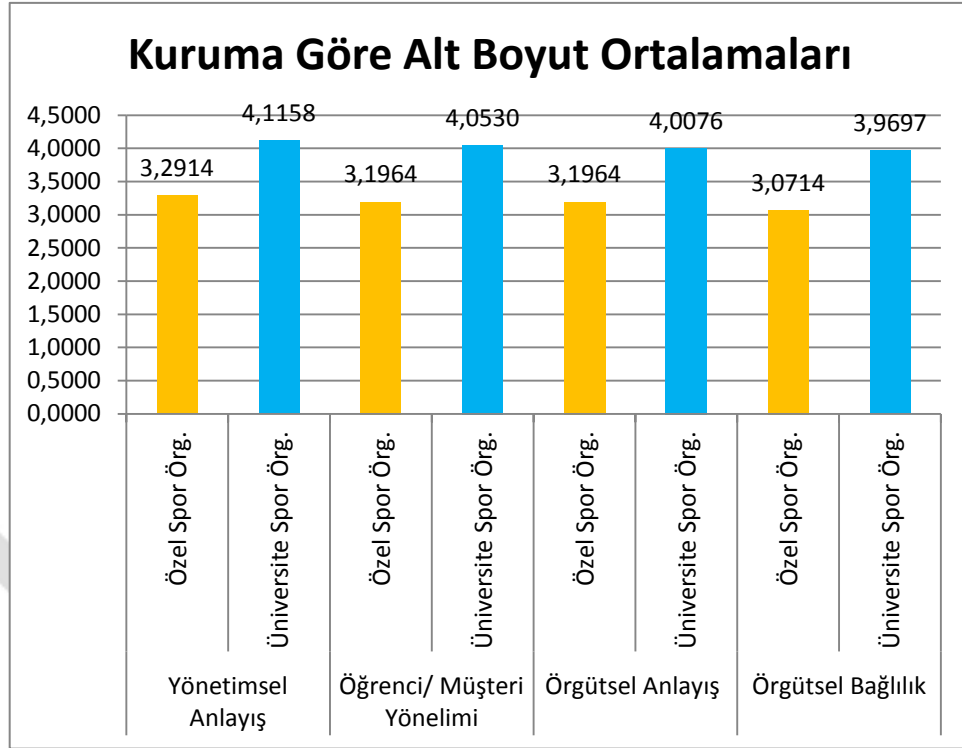
Grafik 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları

Grafik 4 incelendiğinde “Yönetimsel Anlayış” alt boyutunda Kadın katılımcıların ortalamaları ( $X=3,7929\pm,6228$ ) erkek katılımcıların ortalamalarından ( $X=3,7083\pm,7646$ ) yüksektir, ancak bu farklılık anlamlı düzeyde bir farklılık yaratmıştır. ( $t_{(120)}=,617$ ;  $p>0,05$ ). Öğrenci/Müşteri Yönelimi alt boyutunda ise yine kadın katılımcıların ortalamaları ( $X=3,6667\pm,6263$ ) erkek katılımcıların ortalamalarından ( $X=3,6563\pm,9407$ ) yüksektir fakat bu sonuçta anlamlı değildir. ( $t_{(120)}=,065$ ;  $p>0,05$ ). Örgütsel Anlayış ve Örgütsel bağlılık alt boyutlarında ise erkek katılımcıların ortalamaları (sırasıyla  $X=3,6688\pm,7802$ ;  $3,5938\pm,9308$ ) kadın katılımcıların ortalamaların (sırasıyla  $X=3,5714\pm,5850$ ;  $3,4881\pm,5920$ ) yüksektir ancak bu sonuçlar arasındaki farklarda anlamlı bulunamamıştır ( $t_{(120)}=-,710$ ;  $p>0,05$ ;  $t_{(120)}=-,668$ ;  $p>0,05$ ).

Tablo.5 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları

| Alt boyutlar             | Cinsiyet | N  | X     | Ss    | t      | p    |
|--------------------------|----------|----|-------|-------|--------|------|
| Yönetimsel Anlayış       | Kadın    | 42 | 3,792 | ,6228 | ,617   | ,538 |
|                          | Erkek    | 80 | 3,708 | ,7646 |        |      |
| Müşteri/Öğrenci Yönelimi | Kadın    | 42 | 3,666 | ,6263 | ,065   | ,949 |
|                          | Erkek    | 80 | 3,656 | ,9407 |        |      |
| Örgütsel Anlayış         | Kadın    | 42 | 3,571 | ,5850 | - ,710 | ,479 |
|                          | Erkek    | 80 | 3,668 | ,7802 |        |      |
| Örgütsel Bağlılık        | Kadın    | 42 | 3,488 | ,5920 | - ,668 | ,506 |
|                          | Erkek    | 80 | 3,593 | ,9306 |        |      |

#### 4.2.5. Katılımcıların Kurumlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları



Grafik 5.Katılımcıların Kurumlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları

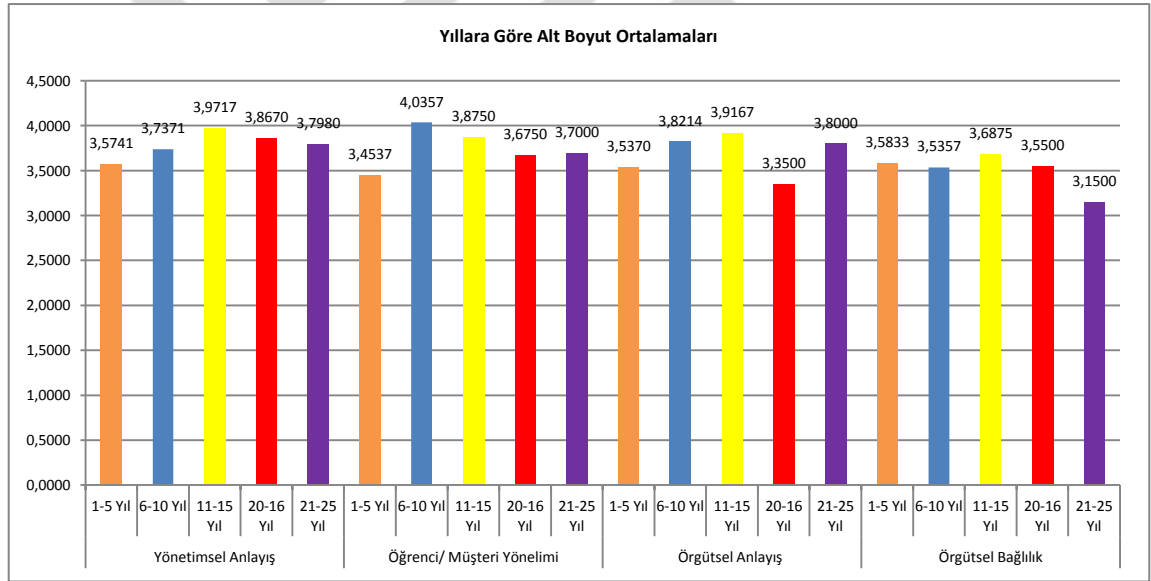
Grafik 5 incelendiğinde “Yönetimsel Anlayış” alt boyutunda üniversite spor organizasyonlarında ( $X=4,1158\pm,5332$ ) çalışan katılımcılar özel spor organizasyonunda ( $X=3,2914\pm,6596$ ) çalışan katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamalar elde etmişlerdir ( $t_{(120)}=-5,397$ ;  $p<0,05$ ). “Öğrenci/Müşteri Yönelimi” alt boyutunda üniversite spor organizasyonlarında ( $X=4,0530\pm,5921$ ) çalışan katılımcılar özel spor organizasyonunda ( $X=3,1964\pm,8749$ ) çalışan katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamalar elde etmişlerdir ( $t_{(120)}=-4,535$ ;  $p<0,05$ ). “Örgütsel Anlayış” alt boyutunda yine üniversite spor organizasyonlarında ( $X=4,0076\pm,5641$ ) çalışan katılımcılar özel spor organizasyonunda ( $X=3,1964\pm,6395$ ) çalışan katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamalar elde etmişlerdir ( $t_{(120)}=-5,263$ ;  $p<0,05$ ). Benzer şekilde “Örgütsel Bağlılık” alt boyutunda da üniversite spor organizasyonlarında ( $X=3,9697\pm,5685$ ) çalışan katılımcılar özel spor organizasyonunda ( $X=3,0714\pm,8384$ ) çalışan

katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamalar elde etmişlerdir ( $t_{(120)} = -4,959$ ;  $p < 0,05$ ).

Tablo.6 Katılımcıların Kurumlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları

| Alt boyutlar             | Kurum      | N  | X      | Ss    | t      | p     |
|--------------------------|------------|----|--------|-------|--------|-------|
| Yönetimsel Anlayış       | Özel       | 56 | 3,2914 | ,6596 | -5,397 | ,000* |
|                          | Üniversite | 66 | 4,1158 | ,5332 |        |       |
| Müşteri/Öğrenci Yönelimi | Özel       | 56 | 3,1964 | ,8749 | -4,535 | ,000* |
|                          | Üniversite | 66 | 4,0530 | ,5912 |        |       |
| Örgütsel Anlayış         | Özel       | 56 | 3,1964 | ,6395 | -5,263 | ,000* |
|                          | Üniversite | 66 | 4,0076 | ,5641 |        |       |
| Örgütsel Bağlılık        | Özel       | 56 | 3,0714 | ,8384 | -4,959 | ,000* |
|                          | Üniversite | 66 | 3,9697 | ,5685 |        |       |

#### 4.2.6. Katılımcıların Kurumlarında Çalıştıkları Yıllara Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının ANOVA Sonuçları



Grafik 6. Katılımcıların Kurumlarında Çalıştıkları Yıllara Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının ANOVA Sonuçları

Yapılan One-Way ANOVA testi sonuçlarına göre dört alt boyutun dördünde de katılımcıların kurumlarında çalışmış oldukları yıllar açısından anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ( $p > 0,05$ ). Tablo 7’de One-Way ANOVA tablosu verilmiş, tablodan da anlaşılacağı gibi hiç bir yıl kategorisi diğer yıl kategorisi üzerinde anlamlı bir üstünlük kuramamıştır.

Tablo.7 Katılımcıların Kurumlarında Çalıştıkları Yıllara Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının ANOVA Sonuçları

| Alt Boyutlar             | Değişkenler | N   | $\bar{X}$ | SS     | F     | p    | Fark Tukey |
|--------------------------|-------------|-----|-----------|--------|-------|------|------------|
| Yönetimsel Anlayış       | 1-5 Yıl     | 54  | 3,5741    | ,73419 | 1,548 | .193 |            |
|                          | 6-10 Yıl    | 14  | 3,7371    | ,43180 |       |      |            |
|                          | 11-15 Yıl   | 24  | 3,9717    | ,68167 |       |      |            |
|                          | 20-16 Yıl   | 20  | 3,8670    | ,72151 |       |      |            |
|                          | 21-25 Yıl   | 10  | 3,7980    | ,91805 |       |      |            |
|                          | Toplam      | 122 | 3,7374    | ,71747 |       |      |            |
| Müşteri/Öğrenci Yönelimi | 1-5 Yıl     | 54  | 3,4537    | ,80105 | 1,961 | .105 |            |
|                          | 6-10 Yıl    | 14  | 4,0357    | ,93468 |       |      |            |
|                          | 11-15 Yıl   | 24  | 3,8750    | ,69548 |       |      |            |
|                          | 20-16 Yıl   | 20  | 3,6750    | ,83548 |       |      |            |
|                          | 21-25 Yıl   | 10  | 3,7000    | 1,0979 |       |      |            |
|                          | Toplam      | 122 | 3,6598    | ,84310 |       |      |            |
| Örgütsel Anlayış         | 1-5 Yıl     | 54  | 3,5370    | ,64319 | 2,441 | .051 |            |
|                          | 6-10 Yıl    | 14  | 3,8214    | ,85163 |       |      |            |
|                          | 11-15 Yıl   | 24  | 3,9167    | ,55495 |       |      |            |
|                          | 20-16 Yıl   | 20  | 3,3500    | ,89000 |       |      |            |
|                          | 21-25 Yıl   | 10  | 3,8000    | ,67495 |       |      |            |
|                          | Toplam      | 122 | 3,6352    | ,71809 |       |      |            |
| Örgütsel Bağlılık        | 1-5 Yıl     | 54  | 3,5833    | ,76170 | ,762  | .552 |            |
|                          | 6-10 Yıl    | 14  | 3,5357    | ,88174 |       |      |            |
|                          | 11-15 Yıl   | 24  | 3,6875    | ,65213 |       |      |            |
|                          | 20-16 Yıl   | 20  | 3,5500    | ,99868 |       |      |            |
|                          | 21-25 Yıl   | 10  | 3,1500    | 1,1254 |       |      |            |
|                          | Toplam      | 122 | 3,5574    | ,82871 |       |      |            |

## 5. TARTIŞMA

Son 50 yıl içerisinde hızla gelişmekte olan ve dünya enstitüleri arasında ilk 10' daki yerini koruyan spor endüstrisi ve bu endüstrinin nasıl yönetildiği; sporun yıl içerisindeki cirosu dikate alındığında üzerinde önemle durulması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği üzere spor çok geniş ve sınırları olmayan bir süreçtir. Bu süreci etkileyen de birden fazla faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri olan sporun yönetimi ve yönlendirilmesi araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenen konular haline gelmiştir.

Çağdaş spor yönetiminin doğduğu ve Dünya'da en gelişmiş olduğu yer olan Amerika Birleşik Devletlerinde'ki farklı yönetim yapılarını ve bu yönetim anlayışı içerisindeki spor yöneticilerinin örgüt kültürlerini araştırmak amacı ile yapılan bu çalışma içerisinde Türkiye'deki ve Dünya'daki spor yönetim anlayışları hakkında da bilgiler sunulmuş. 2 farklı kurumda, 2 farklı yönetim anlayışı ile yönetilen ve ABD içerisinde organize olmuş spor organizasyonlarının yöneticilerinin örgüt kültürü ile ilgili görüşlerini anlayabilmek amacı ile bir ölçek kullanılarak veriler toparlanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına ulaşabilmek için 2 aşamalı bir araştırma süreci takip edilmiştir. İlk aşamada orijinali Türkçe olan “Örgüt Kültürü Ölçeği” çalışmamızda Amerikalı spor yöneticilerine uygulanacağından dolayı geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Yapılan AFA ve DFA sonuçları doğrultusunda orjinal anket bizim örneklem grubumuz için 18 madde ve 4 faktör olarak belirlenmiş ve bundan sonra yapılacak olan analizler Amerikalı Spor Yöneticileri” için uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtları sağlayan anket formu üzerinden değerlendirilmiştir. Geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bu ölçek formu sayesinde bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda Amerikalı Spor Yöneticileri ile Türk Spor Yöneticilerinin örgüt kültürleri arasındaki farklılıklarıda ortaya koymak için çalışma literatüre katkı sağlamıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları bilimsel yöntemler açısından bir takım adımları içinde barındırmaktadır ve yabancı bir örneklem grubu ile bu yeterliliği sağlamak önem teşkil etmektedir.

Araştırmanın diğer bulgularına göre ise; “Yönetimsel Anlayış” alt boyutunda Kadın katılımcıların ortalamaları ( $X=3,7929\pm,6228$ ) erkek katılımcıların

ortalamlarından ( $X=3,7083\pm,7646$ ) yüksektir, ancak bu farklılık anlamlı düzeyde bir farklılık yaratmıştır ( $p>0,05$ ). Öğrenci/Müşteri Yönelimi alt boyutunda ise yine kadın katılımcıların ortalamları ( $X=3,6667\pm,6263$ ) erkek katılımcıların ortalamlarından ( $X=3,6563\pm,9407$ ) yüksektir fakat bu sonuçta anlamlı değildir. ( $p>0,05$ ). Örgütsel Anlayış ve Örgütsel bağlılık alt boyutlarında ise erkek katılımcıların ortalamları (sırasıyla  $X=3,6688\pm,7802$ ;  $3,5938\pm,9308$ ) kadın katılımcıların ortalamların (sırasıyla  $X=3,5714\pm,5850$ ;  $3,4881\pm,5920$ ) yüksektir ancak bu sonuçlar arasındaki farklarda anlamlı bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Ortaya çıkan bu sonuçlar literatürdeki diğer sonuçlarla karşılaştırıldığında; bizim çalışmamızdan farklı olarak diğer çalışmalarda cinsiyetler açısından örgüt kültüründe farklılıklar ortaya çıktığı görülmüştür (40). Bunun temel nedeni ise kültürler arasındaki farklılıklardan kaynaklanıyor olabilir. Çünkü; İnsan doğduğu andan itibaren, toplumsal yaşamda belirlenmiş değerlerle çevrilir ve yönlendirilir. Yaşamın her alanına ilişkin bu belirlenim, bireyin biyolojik anlamda “dişi” ve “erkek” olmasından bağımsız değildir. Bu “dişi” ve “erkek” oluştan hareketle, iki cinse özgü toplumsal rol dağılımı yapılmakta, toplumsallaşma farklı algılamalarla gerçekleşmektedir. Toplumlar arasındaki bu farklılık özellikle ülkemizde cinsiyet faktörü üzerinde belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenden dolayı ABD’de yapılmış olan bu uygulamada cinsiyetler arasında örgüt kültürü açısından herhangi bir farklılık çıkmaması Birleşik Devletler’deki toplumsal yapıdan kaynaklanıyor olabilir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda geliştirilmiş olan ölçek formu sayesinde farklı kültürlerdeki bireylerin cinsiyetleri açısından örgüt kültürleri karşılaştırılabilir.

Araştırmamızın temelini oluşturan ve literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülen Amerika Birleşik Devletleri’ndeki üniversite ve özel spor örgütlerinin karşılaştırması açısından bulunan bulgulara göre; “Yönetimsel Anlayış” alt boyutunda üniversite spor organizasyonlarında ( $X=4,1158\pm,5332$ ) çalışan katılımcılar özel spor organizasyonunda ( $X=3,2914\pm,6596$ ) çalışan katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamlar elde etmişlerdir. “Öğrenci/Müşteri Yönelimi” alt boyutunda üniversite spor organizasyonlarında ( $X=4,0530\pm,5921$ ) çalışan katılımcılar özel spor organizasyonunda ( $X=3,1964\pm,8749$ ) çalışan katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamlar elde etmişlerdir. “Örgütsel Anlayış” alt boyutunda yine üniversite spor organizasyonlarında ( $X=4,0076\pm,5641$ ) çalışan katılımcılar özel spor organizasyonunda ( $X=3,1964\pm,6395$ ) çalışan katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha

yüksek ortalamalar elde etmişlerdir. Benzer şekilde “Örgütsel Bağlılık” alt boyutunda da üniversite spor organizasyonlarında ( $X=3,9697\pm,5685$ ) çalışan katılımcılar özel spor organizasyonunda ( $X=3,0714\pm,8384$ ) çalışan katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamalar elde etmişlerdir. Kaya (2008)’in yapmış olduğu çalışmada özel ve kamu kuruluşlarında çalışan yöneticilerin örgüt kültürleri ve örgütsel bağlılıkları karşılaştırılmıştır (50). Sonuç olarak kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürlerinin 40 kültür değişkeninin yarısından fazlasında farklılık olduğu; bu farklılıkların özellikle “gelişme eğilimi”, “profesyonizm eğilimi” ve “bürokrasi eğilimi” kültür boyutları açısından ortaya çıktığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, özel sektör kuruluşları kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel; buna karşılık, kamu kuruluşları özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla bürokratik kültüre sahiptir. Her ne kadar bizim çalışmamız ile bu çalışma arasındaki alt boyutlar birbirinden farklılık gösterebilir sonuç itibari ile farklı kuruluşlardaki örgüt kültürleri arasında değişiklikler gözlenmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir başka nokta çalışmamızın örneklem grubunu oluşturan Amerika Birleşik Devletleri’ndeki üniversiteler Türkiye’de olduğu gibi kamu kuruluşları değildir. Her ne kadar BESYO’ları diğer kamu kuruluşlarından örgüt kültürü açısından farklı değerlendirmek gerekiyorsa da Türkiye’de BESYO’larda birer kamu kuruluşudur. Ancak çalışmamızdaki üniversite spor örgütleride birer özel üniversite statüsüne sahip olan üniversitedir. Bizim çalışmamızda ortaya çıkan bu farklılık ise bir spor örgütündeki spor hizmeti tamamen öğrenci odaklı ve birincil amacı öğrencilerin sağlıklı bireyler olması, öğrencilerin spora katılımı iken; özel spor örgütlerinin birincil amacı müşteri odaklı ve kar elde etmektir. Birinde tamamen para ve pazar ön planda iken; diğerinde öğrencilerin iyi birer eğitim almalarının yanında, onların rekreatif etkinliklere katılımlarını sağlamaya yöneliktir. Kar değişkeni örgüt kültürünün biçimlenmesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler sorumlu oldukları patronlarına karşı organizasyonu sürekli olarak kar elde eden bir örgüt haline dönüştürmeye çalışmakta, buda organizasyon içerisinde çalışan diğer elemanlarla ilişkilerini daha biçimsel bir hale sokmaktadır. Üniversite spor örgütlerinde ise bu yapı daha yumuşak geçişler şeklinde olmaktadır, üniversite spor örgütü yöneticilerinin bir kısmı aynı zamanda üniversitede öğretim elemanı olarak görev yapmış olduğundan dolayı spor örgütlerini yönetirken çok daha anlayışlı ve çalışanları veya öğrencileri ile iletişim süreçleri çok daha etkin bir şekilde biçimlenmektedir.

Pulat (2010)'ın yapmış olduğu çalışmada çalışanların örgüt içerisindeki çalışma yılları arttıkça, örgüt kültürünün bazı alt boyutlarında artış olduğu gözlemlenmiştir (51). Ancak yapılan bu çalışmada ise yapılan One-Way ANOVA testi sonuçlarına göre dört alt boyutun dördünde de katılımcıların kurumlarında çalışmış oldukları yıllar açısından anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Bunun temel sebebi ise sporun süreklilik gösteren dinamik yapısından dolayı olabilir. Çalışanlar girmiş oldukları spor organizasyonunda ilk günkü heyecan ve örgüte karşı ilk günkü düşünceleri yıllar geçtikçe taşıyor olabilir. Ayrıca bu durum yine toplumsal farklılıklardan kaynaklanıyor olabilir. Amerikalı bireyler örgütlere karşı olan sorumlulukları yıllar geçtikçe değişmemekte statüler değişse de örgüt kültürü sabit kalmaktadır.

Sonuç olarak; yapılan birçok çalışmada başarılı örgüt kültürü kuran yöneticilerin çalışmaları tarafından daha başarılı görüldükleri düşünüldüğünde örgüt kültürünün organizasyon içerisindeki önemi göz ardı edilemez. Özellikle süreklilik gösteren spor organizasyonları içerisinde örgüt kültürünün belirli bir seviyeye kadar çıkması o organizasyonun sürekliliği için önem arz etmektedir. Yapılan bu çalışmada çağdaş spor yönetiminin doğduğu ve Dünya'da en gelişmiş olduğu yer olan Amerika Birleşik Devletlerinde'ki farklı yönetim yapılarını ve bu yönetim anlayışı içerisindeki spor yöneticilerinin örgüt kültürleri incelenmiş ve üniversite spor örgütlerinin, özel spor örgütlerine göre anlamlı düzeyde daha yüksek bir örgüt kültürüne sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca Amerika Birleşik Devletleri'nde spor organizasyonlarında çalışan bireylerin cinsiyetleri açısından örgüt kültürlerinde herhangi bir farklılık ortaya çıkmadığı benzer şekilde çalışma yılları açısından da örgüt kültürlerinde farklılıkların olmadığı sonucunda verilmiştir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda kültür farklılığının spor organizasyonları üzerindeki örgüt kültürü farklılıkları incelenebilir.

## 6. KAYNAKLAR

1. Can H. (1999) Organizasyon ve Yönetim. Ankara. Siyasal Kitabevi.; 21.
2. Celep C. (1990) Yönetici Davranışının Personelin İş Başarısındaki Rolü ve Kit Örneği. Konya. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Doktora Tezi.; 60.
3. Seydi KARAKUŞ, Halil Bişgin, Mert KAYHAN, Utku IŞIK (2015) Futbol Taraftarlarının Passolig Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Multidisciplinary 1. International Congress on Sport Education and Health Science, Sakarya, 1-3 Mayıs
4. Heinemann, K. (1998). Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik? In Sportwissenschaft 28 (3-4), 265-282.
5. Steinmann, H. & Schreyögg, G. (1997). Management-Grundlagen der Unternehmenstüftung; Konzepte Funktionen-Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
6. Mutlu E.C. (1995) İşletme Yönetim Modelleri Araştırması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını.
7. Karaküçük, S.; Şenel, Ö. (1998) ‘Üniversiteler Arası Spor Organizasyonlarına Katılan Sporcuların Sporcu-Öğrencilerin Katılım Amaçları ve Beklentileri Üzerine Bir Araştırma.’ Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, sayı:3;29-38 Ankara.
8. İmamoğlu, A.Faik (1992). ‘ Fonksiyonel Açından Spor Yönetiminin Anlamı ve Önemi’ G.Ü. Gazi Eğt. Fak. Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, Ankara.
9. Sunay H., (2009) “Spor Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara.
10. Devecioğlu S., (2002) Türk Spor Yönetiminde Özerkliğin Ekonomik Boyutu (Türkiye Futbol Federasyonu Örneği), Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
11. Abakay U. (2004) Türkiye'deki Amatör Spor Kulüplerinin Yönetim Yapısı ve Yönetici Problemleri. Konya. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. 9.

12. DEVECİOĞLU, S., ÇOBAN, B. ve YILDIRIM, E. (2003). Amatör Spor Kulüplerinin Yönetim Problemleri ve Çözüm Önerileri, Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, Ankara, 2.
13. YENER, S. (2001). Dernek ve Vakıflar Kanunu, Ankara: Seçkin Yayınevi, 27.
14. Devecioğlu S., Çoban B.i Karakaya Y.E (2011) Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31, 51-68.
15. Işıkgöz E. (2012) Avrupa Birliği Sürecinde Türk Spor Yönetiminide Desantralizasyon, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
16. Ekmekçi R. (2009) Avustralya Spor Yönetim Sisteminin İncelenmesi, e- Journal of New World Science Academy, 5-3.
17. Gems R. Gerald ve Pfister Gertrud, (2009), Understanding American Sports, Routledge, Taylor & Francis, USA
18. Miracle Jr. A.W and Rees C.R., (1994) Lessons of The Locker Room: The Myth of School Sports, Amherst, NY: Prometheus Book, USA
19. Ekmekçi R., (2014) Pamukkale Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Bölümü Ders Notları
20. Çumralıgil B., Görücü A. (2007) Örgütlenme ve Yönetim biçimleri ile Spor (S.Ü Basım Evi, Konya.
21. Toffler, A. (1981) Gelecek Korkusu yok, (Çev. Selami Sorgut), İstanbul
22. Malinowski, B. (1990) İnsan ve Kültür, Çev. Fatih Gümüş, V Yayınları, Ankara,
23. Peker, Ö. (1995) Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAŞE Yayınları, No: 258, Ankara, 1995.
24. Özkalp, E., Kirel, Ç. (1996) Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim ve Sağlık Bilimleri Araştırma Çalışmaları Vakfı No: 111, Eskişehir.
25. Berberoğlu, G. (1990), “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel etkinliğe Katkısı”, Anadolu Üniversitesi Ü.Ü.B.F. Dergisi, C: VIII, s: 1-2.

26. Hasanoğlu M., (1999) Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, Sayıştay Dergisi, 52.
27. Terzi AR. (2000). Örgüt Kültürü. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım; 48-51-52-55-56-57-78-72.
28. Karaköse S. (2013) Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya
29. PİRA, Aylin ve Çisil SOHODOL (2004), Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İletişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul
30. Aykanat Z., (2010) Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, KARAMAN
31. EREN, Erol (1998), Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayın Evi, 4. Baskı, İstanbul
32. Akıncı, Z. B. (1998), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
33. Özdevecioğlu, M. (1993), “Organizasyon Kültürü”, İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Sayı: 12.
34. Başaran, İ. E. (1982), Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara.
35. Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), İşletme Yönetimi, 1. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
36. Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1998), Örgütsel Davranış, 3. Baskı, AÜ Yay. No: 923, Eskişehir.
37. UNUTKAN, A. (1995), İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.
38. ERDOĞAN, İ (1991), İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Fakültesi Yayınları, İstanbul
39. Nemli H. (2007) Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya
40. Bilir P., Ay Ü., Gürbüz T.Ç (2003) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü, SporMetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, (2), 117-128

41. Yıldız SM, Bakır M. (2005) Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında örgüt kültürünün incelenmesi. The 46 th ICHPER-SD Anniversay World Congress. İstanbul, Turkey.2005; 9-13.
42. Kaplan Y. (2007) Eğitim Geçmişi Farklı Olan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü. Manisa. Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
43. Aytaç KY.(2004) Seçilmiş Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri'nde Örgüt Kültürü. Konya. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
44. Kantek F, Baykal Ü. (2008) Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 11(2): 34-35.
45. Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. Ve Köklü, N. (2015). Sosyal bilimler için istatistik (1.baskı).Ankara: Pegem Yayınları
- 46.Meydan C.H., Şeşen H. (2011) Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara
47. Tavşancıl E (2006). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi.1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
48. Tezbaşaran A (1997). Likert Tipi Ölçek Geliştirme Klavuzu. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara
49. Akgül A (2003). Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri. 2. Baskı, Emek Ofset Ltd.Şti., Ankara
50. Kaya H. (2008) Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Maliye Dergisi, 155.
51. Pulat İ. (2010) Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin algıları, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, DENİZLİ

## EKLER

## EK. 1 ÖLÇEK

## ANNEX A. Survey Form

## ORGANIZATION CULTURE SURVEY

Dear Participant,

This survey has been prepared to be used in a thesis study carried out at Istanbul University, Health Sciences Institute, Physical Training and Sports High School, Sports Management Graduate Program.

In this study prepared based on scientific principles, your answers to the questions will be assessed in general terms and make a great contribution.

I thank you for the truthful answers you will give to the survey questions.

Şeniz Parlakkılıç

Sex: Female ( ) Male ( )

Title: Teaching Assistant ( ) Teaching Assistant Dr. ( ) Assistant Professor Doctor ( ) Associate Professor ( )

Professor Doctor ( ) Others ( )

Length of Service in Academic Life: 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( )

Administrative Function: Principal ( ) Vice Principal ( ) Department Head ( ) Co-Head of Department ( ) Personnel with no administrative duties ( )

| Scale Sizes                  | Articles                                                                                                                             | Always<br>(5) | Often<br>(4) | Sometimes<br>(3) | Rarely<br>(2) | Never<br>(1) |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|------------------|---------------|--------------|
| Management<br>Mentality      | 1. Managers consider group decisions made by instructors as more significant.                                                        |               |              |                  |               |              |
|                              | 2. Managers pay attention to the personal needs of instructors.                                                                      |               |              |                  |               |              |
|                              | 3. Instructors are responsive to each other's needs.                                                                                 |               |              |                  |               |              |
|                              | 4. Managers make sure that instructors take part in decision making processes on matters concerning their own duties.                |               |              |                  |               |              |
|                              | 5. There is information Exchange between managers and instructors.                                                                   |               |              |                  |               |              |
|                              | 6. It is easy to approach to and communicate with managers on matters relating to their job.                                         |               |              |                  |               |              |
|                              | 7. Managers audit the works of instructors closely .                                                                                 |               |              |                  |               |              |
|                              | 8. Managers are tolerant towards mistakes.                                                                                           |               |              |                  |               |              |
|                              | 9. Managers are good at solving the problems of the school.                                                                          |               |              |                  |               |              |
|                              | 10. Managers give instructors the chance to plan their extracurricular working hours.                                                |               |              |                  |               |              |
|                              | 11. Managers support the improvement and maintenance of social relations between the employees                                       |               |              |                  |               |              |
|                              | 12. Managers give instructors credit for their performances.                                                                         |               |              |                  |               |              |
|                              | 13. Managers treat fairly in supporting the improvement and promotion of their instructors.                                          |               |              |                  |               |              |
| Organizational<br>Commitment | 14. Interpersonal relations are strong at our school.                                                                                |               |              |                  |               |              |
|                              | 15. Instructors are in cooperation with instructors from different organizations and units.                                          |               |              |                  |               |              |
|                              | 16. Conflicts between instructors are settled through reconciliation.                                                                |               |              |                  |               |              |
|                              | 17. Instructors encourage opinions and ideas relating to innovations.                                                                |               |              |                  |               |              |
|                              | 18. At our school, there is cooperation and interdependency between students and instructors.                                        |               |              |                  |               |              |
|                              | 19. Instructors do not think of changing their jobs even if they come accross better job opportunities.                              |               |              |                  |               |              |
|                              | 20. Instructors recommend others to work in this organization.                                                                       |               |              |                  |               |              |
|                              | 21. Instructors consider themselves as a part of this organization.                                                                  |               |              |                  |               |              |
|                              | 22. Prestige and status offered by being an instructor at this school is high.                                                       |               |              |                  |               |              |
|                              | 23. Instructors feel happy to endeavor not only for themselves but also for the success of the school.                               |               |              |                  |               |              |
| Student-orientedness         | 24. At our school, volunteerism is of top priority in participating in group works .                                                 |               |              |                  |               |              |
|                              | 25. Managers support the career development of instructors.                                                                          |               |              |                  |               |              |
|                              | 26. Instructors are open to the students' / customer' suggestions and criticisms                                                     |               |              |                  |               |              |
|                              | 27. Instructors and managers are eager to adapt to innovations.                                                                      |               |              |                  |               |              |
|                              | 28. Managers have a positive attitude towards meeting student/customer requests                                                      |               |              |                  |               |              |
|                              | 29. At our school, more important is attached to the training of students/customers than to the academic development of instructors. |               |              |                  |               |              |
|                              | 30. Instructors are responsive to all kinds of problems of students/customers.                                                       |               |              |                  |               |              |